斯坦福社会创新评论 04

Stanford SOCIAL INNOVATION Review



斯坦福社会创新评论编辑部／著
李凡 等／译

投资缺口 危及拯救地球的努力

为了防止气候变化加剧，
我们必须加大对传统资本市场所忽视的初始解决方案的投资。
而慈善家们特别适合进行这方面的投资。



测量能够改变世界吗

“有量化才有落实。”
这句话道出了测量的本质，
它不仅是一种获取信息的手段，
更是一种干预现实的方法。
测量如何才能更好地支持社会体系的改善和创新呢？



领域催化者组织如何激发社会变革

根绝疟疾，实现婚姻平等，大幅降低青少年吸烟率。
为了应对这些艰巨的社会挑战，可能需要用一只
“看不见的手”去放大许多参与方的努力。



哥伦比亚的家庭福利钱柜

哥伦比亚的“家庭福利钱柜”为麦德林市从困境走向
复兴提供了关键的经济和社会服务。
这一独特的官民合作模式是否能够持续推动中产阶层的繁荣发展？

中信出版集团

版权信息

书名:斯坦福社会创新评论04

作者:斯坦福社会创新评论编辑部

译者:李凡 等

ISBN:9787508693149

中信出版集团制作发行

《斯坦福社会创新评论》英文版编辑部

《斯坦福社会创新评论》英文版学术顾问委员会

安德鲁·霍夫曼（Andrew Hoffman），密歇根大学

迪安·卡尔兰（Dean Karlan），耶鲁大学

安妮塔·麦加恩（Anita McGahan），多伦多大学

林恩·梅斯克尔（Lynn Meskell），斯坦福大学

伦恩·奥托拉诺（Len Ortolano），斯坦福大学

弗朗西·奥斯特罗（Francie Ostrower），得克萨斯大学

安妮·克莱尔·帕奇（Anne Claire Pache），高等经济商业学院（法国）

伍迪·鲍威尔（Woody Powell），斯坦福大学

罗布·赖克（Rob Reich），斯坦福大学

《斯坦福社会创新评论》英文版指导和激励来自世界各地的社会各个部门（非营利组织、企业和政府）的数百万社会变革领袖。通过在线研讨会、会议、杂志、在线文章、播客等，《斯坦福社会创新评论》探讨涉及各类主题的研究、理论和实践，包括人权、影响力投资和非营利组织的商业模式。《斯坦福社会创新评论》由斯坦福大学PACS中心出版。

关于斯坦福大学PACS中心

学术主任：

保罗·布雷斯特（Paul Brest），法学荣誉教授

《斯坦福社会创新评论》中文刊出版方：
北京乐平公益基金会关于北京乐平公益基金会

北京乐平公益基金会（以下简称“乐平”）致力于构建一个包容发展的社会，为真切关心社会发展的人提供解决社会问题的生态环境。乐平将自己定位为社会创新的触媒和社会创新市场的构建者。通过以影响力为导向的综合性投资，乐平支持具有高成长性的新生代社会企业快速发展，并催化具有规模化潜力的社会创新方法，最终产出规模化的社会影响力。通过一系列知识与思想产品，乐平为社会创新构建人才市场和思想市场，基于跨界多元的社群培育一个有利于社会企业家生长的社会创新环境，促进更多社会企业的规模化发展。



扫码入群，有机会获赠下一期《斯坦福社会创新评论》

《斯坦福社会创新评论》中文刊学术合作机构：清华大学中国社会创新与现当代史研究中心

清华大学中国社会创新与现当代史研究中心成立于2016年，是清华大学以中国社会创新发展及现当代史、教育为主要研究对象的跨院系研究教育机构，由清华大学人文学院和北京乐平公益基金会作为发起单位共同设立。中心的宗旨是促进中国现当代史，特别是改革开放以来历史的学术研究，以及创新思维和方法在社会发展中的应用，从而为推动社会发展与社会变革提供理论和实践依据。

《斯坦福社会创新评论》中文刊出版手记

这个世界会好吗?

20世纪90年代以来，随着历史终结论的轻易被击穿和全球化的席卷，文明冲突、贫富差距、环境挑战、技术变革，似乎在信息时代各种矛盾更加突出。中国在这样的背景下成长为世界第二大经济体，也就面临国内、国际的双重挑战。机会和出路在哪里？

回答这个问题的可以是一种判断和理由，更可以是一种信仰和行动。

2004年，《如何改变世界》出版，作者戴维·伯恩斯坦在书中记录了几十位社会创新变革者（他称为“社会企业家”）的工作。这本书很快在包括中国在内的全球二十多个国家翻译出版。这本书为什么如此风行？因为有关社会企业家的工作，我们听说的不多。新闻往往聚焦于问题，而不是解决的方法，尤其是具备巨大勇气开始前期探索的那些人。人们集中看到一批创新的社会问题解决者：他们不漠然，不自设桎梏，相信所处社群的潜力，有不懈的努力和不断生长的创造力；他们创造了面对低收入人群的小额贷款服务并成功规模化，使世界级设计学院的发展方向变为服务所有人群，使健康生态农业扎根全球并形成公平贸易网络，发起了“共益企业运动”使得全球的企业家和投资人重新思考怎样才是“好公司”……当一批这样的社会企业家群像和他们的成就集中展现的时候，世界看到了信仰和行动的力量与新的出路。

2003年，《斯坦福社会创新评论》在斯坦福大学开始出版。所谓“聚精微，成浩瀚”，如同《哈佛商业评论》在商业创新中对一线企业领导者战略思维与创新能力的巨大激发一样，《斯坦福社会创新评论》

在过去十五年卓有成效地推动了一线社会企业家的思想与行动领导力的发展。社会创新领域大部分的重要实践真知与概念，譬如设计思维、集合影响力、规模化路径等都在《斯坦福社会创新评论》中首次或总结性提出。可以说，这是社会创新领域先行者的知识宝库。历经四十年的改革开放，中国不仅在经济发展上取得举世瞩目的成就，更积累了可观的社会发展潜力。以促进社会和谐与创新为主要使命的各类基金会已达5000余家，以慈善法颁布为标志，慈善信托等新的社会创新资源正源源进入。同时，共益企业等跨界创新力量正萌芽蓄势，新一代社会企业家将和他们的社群支持者共同成为应对各类社会问题挑战的创新先行者。在新形势下，如何高效引进与创造社会创新知识，为新一代社会企业家提供知识资源和分享经验也成为当务之急。

乐平基金会始终致力于通过知识创新、人才与资本市场创新推动社会创新，建设包容发展的社会。2017年，在多年成功投资、培育中国本土的社会企业和社会企业家的基础上，我们成立了“乐见工作室”，旨在通过研究出版和社交媒体等方面的投入，能更好地把全球社会创新领域的新进展介绍到中国，协助构建中国社会创新的知识体系和跨界创新社群。乐平与《斯坦福社会创新评论》的出版合作是其中的重头，从2017年春季刊开始，乐平作为《斯坦福社会创新评论》中文刊的出版人，不仅将逐步每季同步出版，同时还将在未来三年出版“斯坦福社会创新评论”精选集系列。我们的中文刊不仅有原文译介，更会逐步培养中文作者，更好地与中国的社会创新共同成长。

乐见工作室的出版工程，是一个开放创造的形态，我们只是适逢其会，先行一步。要真正做好这项知识创造与分享工作，更需社会创新领域内外的各位贤达新锐不吝赐教，共同探索前行。期待年年共同有长足进步。

这个世界会好的。

北京乐平公益基金会首席执行官／秘书长

沈东曙

2017年7月于北京朝阳公园

中文刊04期导言

创新是一种想法，更是一种做法

无论是企业还是社会组织，阻碍社会创新的因素有很多，比如固有的思维模式、传统的投资路径、文化偏见等，这些因素通常是难以彻底消除的。因此，在社会创新的实践中，创新者需要不断应对这些阻碍和挑战。本期《斯坦福社会创新评论》中文刊用了相当的篇幅，为大家介绍一些新思路和新方法。

在应对气候变化的问题上，一些著名的投资专家纷纷宣称，世界已经拥有了解决气候危机所需的成熟应用方案——成本极速下降的高效清洁技术，像太阳能、LED（发光二极管）灯和电动汽车等，投资者和政府应集中力量支持这些可商业化的方案应用。然而，这种论断可能带来的一个问题是，人们会因此质疑资助早期研发的必要性，同时还可能造成另一种竞争，即究竟应该资助哪个阶段的方案。实际上，早期和后期方案的投资是相辅相成的，最有效的投资组合，无疑需要关注整个“持续创新过程”，包括从概念构想到商业应用，再到产生广泛影响。从这个意义上说，创新作为一种解决方案，其构思、开发和应用是一体化的，彼此无法分离。将创新和应用截然分开的做法，显然不妥。在这一点上，本期的专题文章《投资缺口危机拯救地球的努力》认为，慈善投资家们应该保持“投资天平”的平衡，更多地去关注创新的初始方案，从而填补早期投资缺口。

我们目前广泛使用的测量方式，是基于绩效的问责型测量，它把测量和奖惩联系在一起，关注其准确性、有效性和可靠性。《测量能够改变世界吗》一文提出了一种全新的测量模式——催化型测量，它强调跨界性、创造性和协作性行动，而不是只让行动者对事先设定的进程和目

标负责。在慈善领域常见的社会创新中，由于多元化的组织背景、不同的相关参与方等因素的制约，人们往往很难确定清晰的目标。在这种情况下，更合适的办法是在测量上下功夫，要使用那些不会简化目标的测量项，从而激发讨论、吸引新的变革参与者，鼓励新的伙伴关系，促进共同探索活动。简而言之，就是要开启对话，而不是让测量终止合作与行动。

除了合作和可持续性行动，社会创新也可以靠制造议题异军突起。《领域催化者组织如何激发社会变革》一文把靠引领议题而完成社会倡导的组织或机构称为“领域催化者”。领域催化者在应对挑战时，通常都秉承“打赢一场战役”的宗旨，专注做事，而非建立共识和自身的永久存在。文章通过分析“根除疟疾、实现婚姻平等、大幅降低青少年吸烟率”这三个议题的突破性进展，归纳那些完成了人口层面变革的领域催化者的特点、行动策略等，值得借鉴。

本期的案例研究则把目光聚焦在南美洲国家——哥伦比亚的“家庭福利钱柜”上。这个有税收资助的非营利型福利组织，是一种独特的官民合作模式，在哥伦比亚国内有“春城”美誉的麦德林市已有60多年的历史。这种模式是否能持续推动中产阶层的繁荣发展？读者在阅读之后可以做出自己的判断。

如何用技术的手段解决效率问题？不仅是企业，公益组织也需要对这个问题做出回答。本期的中文特稿将聚焦为公益技工提供信息化解决方案的灵析，看它是如何从一个小流量的志愿平台，逐步升级到引导公益行业创新发展的。

社会创新从来不只是一种想法，更是一种有创造性的做法。做法往往比想法重要得多。

《斯坦福社会创新评论》中文刊编辑部

2018年5月

投资缺口危及拯救地球的努力

作者：斯科特·伯格
菲奥娜·默里
莎拉·卡尼
马力千
译者：黄伟鸿

为了防止气候变化加剧，我们必须加大对传统资本市场所忽视的初始解决方案的投资。而慈善家们特别适合进行这方面的投资。

气候变化的威胁日益加剧，这已不再是一个科学界的争议问题。气候科学家们一致认为，按目前的排放速度计算，人类的“碳预算”将在2040年左右耗尽。所谓碳预算是指在避免最严重的气候变化影响的前提下累计排放的温室气体总量。尽管不同程度的气候变暖都会产生一定的后果，但超出这一预算很可能导致全球气温上升超过2摄氏度，从而引发不可逆转、危险和代价高昂的气候变化。

数十年来，投资者、政策制定者、学者和企业家们一直都在讨论最佳的解决办法。近年来，光伏发电[注]、发光二极管[注]和电动汽车等高效清洁技术的成本急速下降，相关技术的应用也在飞速发展。

我们为这些成就鼓掌欢呼。与此同时，一些著名投资专家如吉加·沙哈、学者如马克·雅各布森以及其他知名人士纷纷站出来宣称，世界已经拥有了解决气候危机所需的方案，投资者和政府应集中力量支持这些后期方案的应用。这种论断不仅会使人们质疑是否还需要资助早期研

发，还会造成早期和后期资助之间的竞争。

相反，我们认为，对早期和后期方案的投资是相辅相成的。最有效的投资组合，需要关注整个“持续创新过程”，包括从概念构想到商业应用，再到产生广泛影响。创新与解决方案的构思、开发和应用一路相伴。将创新和应用截然分离，明显不妥。

支持早期开发与重视成熟的解决方案二者并举，将能提高温室气体排放缓解方案的存量和流量。然而，当今金融市场的投资状况并非如此。事实上，尽管对早期开发的资助至关重要，但资金的流量却低得离谱。

为了弥补这一资金缺口，我们需要新的融资手段，利用那些能容忍较长开发时间和高风险的资金。慈善家是最适合参与这类融资方式的投资者。

创新的过程

研究创新的学者们一直认为，创新是一个复杂过程的结果，这个过程涵盖了从发明到成果展示，再到商业应用的所有阶段。创新始于大学实验室，最后阶段是技术的普及应用，比如今天的光伏和风能技术的应用。国际应用系统分析研究所的阿努尔夫·格鲁布勒及其合作者，将创新定义为“通过设计、测试和改进的（迭代）过程将创意付诸实践”。[注]创新过程并不是单向线性的，创新的各个阶段都在相互影响。事实上，早期和后期方案的开发也是相辅相成的：应用已有方案时遇到的困难产生了新的问题并为早期研发提供新的动力，而早期研发为应用已有方案创造了新的机会。例如，石油和天然气开发商为了攻克开采页岩资源的难关，而促成了水平钻井和水力压裂技术的发展。再如，在20世纪初期，铁肺是延长小儿麻痹症患者寿命的一种有效方法，但由于被医治者

的生活质量不佳，促使人们着手研究疫苗等替代性解决方案。

反之，创新过程的早期阶段会产生一些有价值的想法，有助于现有解决方案被更快、更有效地应用，开辟新的市场，激发意想不到的“连锁效应”。将钙钛矿晶体（于19世纪30年代首次被发现）应用于光伏发电（于2009年首次被应用）就是这样一个连锁效应的例子。在此之前，钙钛矿已经被用于其他方面，例如，使用铁电钙钛矿的陶瓷电容器已经广泛地应用于计算机、移动电话等电子产品。将钙钛矿用在光伏发电上则是意外发现，由于它大幅降低了太阳能的价格，将有助于减少未来的温室气体排放。

为了简化讨论，我们区分和定义了三个不同阶段的解决方案：待探索方案，初始方案，可商业化或接近可商业化的方案。

- 开发的最早阶段是探索，我们将这个阶段的解决方案称为“待探索方案”。待探索方案可能是社会需要或想要的，但尚处于研究和初步开发的阶段。
- 初始方案是指基本要素已得到研究和验证的解决方案，但是必须通过进一步的原型设计、测试和示范操作，才可能实现商业规模化和竞争力。
- 可商业化或接近可商业化的方案会吸引那些可获得最低限度公共资金支持的使用者。但是，实现经济竞争力并不意味着创新就此停止。这些解决方案将通过应用研发、规模扩张和边做边学来继续发展。

为了应对气候挑战，我们需要对各个阶段都加大投资。事实上，对待探索方案和初始方案的早期投资，与对可商业化方案的后期投资，不应顾此失彼。世界上关注气候和能源系统的主要组织也赞同这一观点。国际能源署认为，将气温变化控制在2摄氏度以内的目标“并不取决于突

破性技术的出现”，但又接着说：“在加速技术开发、降低技术成本或促进市场准入等方面，技术创新是至关重要的。”[注]其他知名人士也表达了类似看法。例如，前美国能源部长欧内斯特·莫尼茨在论述“清洁能源创新是解决气候变化问题的办法”时指出：“简而言之，我们仅凭目前的技术无法应对气候变化。”[注]

需要更多新方案

为了更具体地阐明这一论点，我们回顾了现有的文献，并按政府间气候变化专门委员会（Intergovernmental Panel on Climate Change，IPCC）的经济行业划分绘制了涵盖“创新三阶段”的气候问题解决方案总表。IPCC将全球温室气体排放行业分为五类：能源供应，运输，建筑，农业、林业和其他土地利用，工业。我们的目的并不是要进行一次详尽的技术缺口评估，而是要表明某些经济行业目前缺乏一套具有经济竞争力的全面解决方案。在绘制这个总表时，我们凸显了三个研究领域的实例，该总表进一步表明，作为减缓气候变化的组合策略的重要部分，待探索方案和初始方案阶段需要更多的投资（见7页“表1按创新阶段划分的气候问题解决方案”）。

光伏技术的例子表明，即使在已存在可商业化或接近可商业化方案的领域，仍然需要继续投资于创新的早期阶段。在今天的很多市场里，光伏技术的应用被普遍认为即使没有补贴，在经济上也是可行的。最近的研究表明，这种竞争力在很大程度上要归功于过去40年所进行的研发工作[注]。然而，随着市场渗透率的上升，必须降低太阳能光伏系统的成本才能保持竞争力。[注]因此，许多光伏专家认为，需要进一步研发新的方案，以便让光伏技术继续以实现气候目标所需的速度进行普及应用。实际上，麻省理工学院的一群光伏技术研究人员发现，“对现有（光伏）技术的改进不足以达成激进的（气候）目标，而这些目标的达成最

有可能防止灾难性的气候变化。”(注)

表1 按创新阶段划分的气候问题解决方案

解决方案类别	能源供应	运输	建筑	农业、林业和其他土地利用	工业
可商业化或接近可商业化的方案	• 硅基光伏发电 • 陆上风电 • 短续航（小于4小时）锂离子电池 • 电力系统优化软件方案 • 需求响应和消费者参与方案 • 冰蓄冷 • 第三代核电	• 轻型和中型电动汽车 • 以甘蔗为原料的生物燃料 • 汽车轻量化的复合材料	•LED • 住宅风冷热泵 • 楼宇自动化及控制技术 • 高效窗户技术和涂料	• 高级传感方案 • 作物资源优化技术 • 农作物废料回收 • 森林管理与再造林 • 厌氧消化 • 生物技术辅助动物育种 • 作物遗传改良	• 低品位工业余热利用 • 热电联产系统
初始方案	• 碳捕集和封存 • 第四代核能技术 • 燃料电池技术 • 长时间能源储存解决方案（大于4小时） • 高效、低成本传输 • 近海风电 • 下一代光伏发电	• 低碳氢生产和储存 • 混合动力或电动重型车辆传动系统 • 藻类或纤维素生物燃料 • 燃料电池汽车 • 先进内燃机	• 超高效建筑围护技术 • 超高效制冷和冷冻 • 宽带隙半导体 • 透明光伏窗户涂料	• 碳中性肥料生产工艺 • 家畜甲烷捕获 • 人造肉生产 • 垂直农业技术 • 可持续粮食生产基因工程	• 工业过程集成碳捕获 • 低碳水泥生产 • 低碳钢和铝生产 • 高效工业电机 • 热电、整流天线和其他废热回收技术
待探索方案	• 捕集和储存二氧化碳的生物质能 • 聚变能 • 太阳能地球工程	• 下一代运输解决方案（例如“超级高铁”） • 第三代和第四代生物燃料（太阳能燃料）	• 太空生活和外星环境地球化	• 非燃料型氨生产	• 非化石石油化工生产 • 负碳水泥 • 太空采矿

废热回收技术是新兴技术的一个例子。劳伦斯利弗莫尔国家实验室的数据显示，全球浪费了近60%热能形式的能源。许多初始方案，包括热电学、热离子学和整流天线技术（这些技术可以捕集废热，并将其转换或直接加以利用），有望在短期内大幅提高工业生产过程的效率，并

在长期内提高运输和能源供应的效率。这些技术还可能开辟新的潜在应用。幸运的是，有许多新企业正在开发这些子行业的解决方案，包括专注于开发热电的字母能源公司、热离子学领域的斯巴达热离子公司以及研发整流天线技术的红波能源公司，这些初始方案需要大量且持续的经费支持。遗憾的是，在当今的金融市场上，要获得必要的资金确实是一件很有挑战性的事情。

最后，负碳技术是一个属于相对未知有待探索领域的例子。许多专家认为，由于排放了太多温室气体，人类面临着无法实现将升温幅度控制在2摄氏度以内目标的风险，因此需要使用负碳技术将温室气体从大气中移除。IPCC指出："根据有限的技术组合，许多（气候）模型无法产生在2100年实现二氧化碳当量浓度约为450 ppm（2度升温）的前景。如果排除或限制BECCS（捕集和存储二氧化碳的生物质能的负碳技术）的应用，就更是如此了。"[注]然而，BECCS几乎没有在商业规模上进行过测试。密西西比州的肯珀县电能项目超支40亿美元，最终不得不砍掉项目中的碳捕集部分。由此可见，在传统发电厂大规模应用二氧化碳捕集和存储技术特别具有挑战性。

初始方案的资金缺口

这三个例子表明，在当前的金融环境下，气候变化缓解方面的待探索方案和初始方案没能得到所需的资金。这样的例子还有很多。在哪里可以找到风险资金来支持这些领域呢？我们在下图中总结了每个阶段的解决方案可获得的资金来源（见9页"图1各阶段气候解决方案的资金来源"）。从历史上看，联邦政府和慈善家资助了在未知待探索领域的研究。政府也常常资助最早阶段的创新。例如，高级能源研究计划署提供政府补助金，在风险投资公司之前或与那些公司同时支持研发初始方案。美国能源部通过一个试点项目提供小企业补助券，让创业公司能够

与国家级别的实验室合作，并同时向其他企业提供小企业创新研究补助。

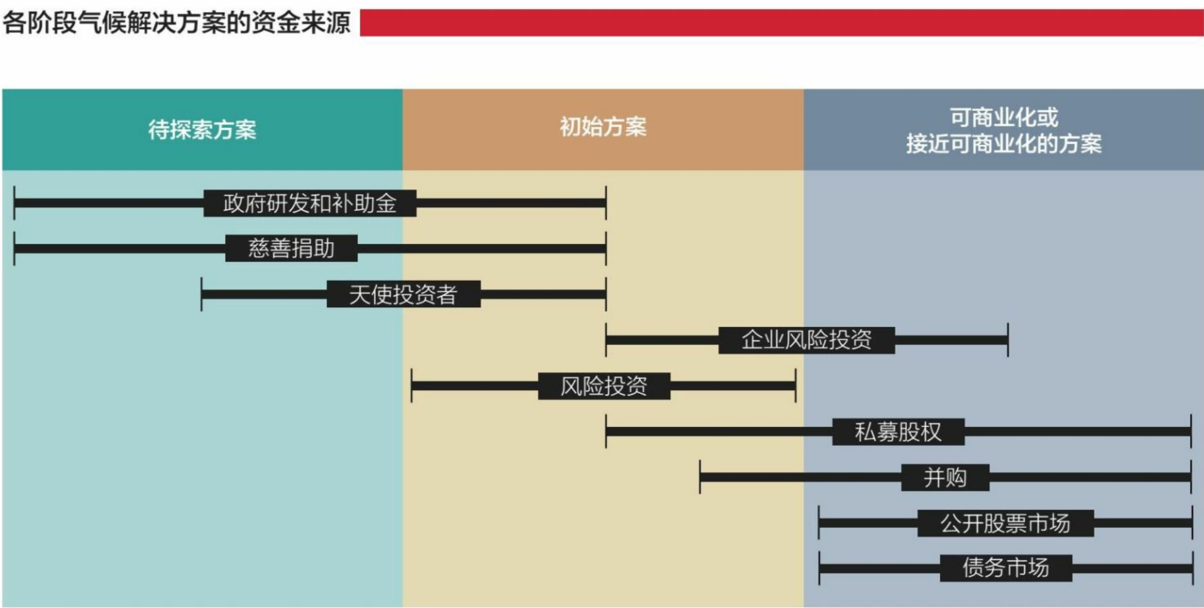


图1 各阶段气候解决方案的资金来源

尽管如此，私人风险投资是开发初始方案的重要资金来源，甚至可以说是最重要的资金来源。事实上，自1979年以来，风险投资已经帮助43%的上市公司完成融资，这些公司的市值占同类公司总市值的57%，其研发经费占同类公司总研发经费的82%。(注)随着技术更趋完善，企业风险投资、私募股权和企业合伙对于研发初始方案也至关重要。项目融资、资产融资和公共资本的结合，为可商业化方案的普及应用提供了必要的资金支持。

从历史上看，风险投资一直是研发初始方案的高风险新企业最有效的融资工具。自20世纪70年代初风险投资作为一种资产类别诞生并正规化以来，金融界一直认为风险投资是将想法从实验室推向市场的最理想的私人资金来源。因此，尽管一个有效的创新生态系统需要其他大量的资源，如人力资本、创新思想、基础设施和健全的制度，但我们在此主要关注风险资本的供给问题。

虽然创业企业不是将初始方案推向市场的唯一途径，但事实证明，它们是最有效的途径之一。那些与现有解决方案不同、需要在市场上另辟蹊径的初始方案尤其如此。尽管风险资本在此类初始方案开发方面发挥过历史性的关键作用，但今天的风险投资基金并没有参与与气候相关的创业企业最初阶段的融资。这种风险投资的缺失催生了对新筹资机制的迫切需求，而慈善家能够很好地满足这种需求。

我们查阅了包括软件、生物技术、医疗器械和气候缓解等行业在内的跨领域风险投资情况，梳理出对“清洁技术”的投资额。（我们主要依据康桥汇世投资公司的私人投资数据库，这其中包括截至2015年年底来自机构风险投资基金的数据和美国风险投资协会所提供的信息。）数据显示，对气候变化解决方案的投资经历了大起大落的过程。对清洁技术的风险投资在2010年达到顶峰，占风险投资总额的16%。然而，气候解决方案的风投资金后来急剧缩减，到2015年仅占风险投资总额的2%，为2005年以来的最低水平。



造成这种大起大落的原因是多方面的。麻省理工学院2016年发布能源计划报告《风险投资和清洁技术：清洁能源创新的错误模式》，强调了风险投资一度兴盛的诸多因素，包括石油和天然气的高价、2007年阿尔·戈尔的《难以忽视的真相》纪录片的发布，以及由此引起的公众对气候变化的意识提高。另外，政府也加大了支持力度，例如，布什总统在2008年创建了高级能源研究计划署。随后，风险资本的撤离也是由若干因素驱动的。有一些备受瞩目的破产案阻碍了政治支持，而且让投资者损失惨重，把他们吓跑了。例如，索林佐公司在宣布破产前获得了超过5.35亿美元的公共财政（联邦和州）支持，并融得了近10亿美元的私人资金。此外，2009年的《美国复苏和再投资法案》提供的资金开始枯竭。该法案提供了“900亿美元的战略性清洁能源投资和税收优惠”，被白宫誉为“历史上单笔最大的清洁能源投资”。种种因素导致早期投资者在投资气候解决方案方面的回报整体表现不佳。因此，尽管风险投资资金总额达到近代历史上的最高水平（2015年为590亿美元），但对低碳技术的资助却在持续减少。

除了清洁技术的风险投资整体缩水之外，那些开发初始方案的创业公司在融资方面也受到沉重的打击。企业发展的早期阶段的投资，即种子轮和A轮融资阶段的投资，对于将初始方案从研究实验室推向商业市场至关重要。与气候变化减缓技术有关的早期与后期投资的资金比例在2002年达到了顶峰。早期投资资金的绝对水平在2008年达到顶峰。在这两个峰值之后，绝对投资额大幅下降，而对初始方案的投资占比也徘徊在20%左右（见13页“图2按阶段划分的清洁技术风险投资”）。

为了探讨哪些子行业获得的资金最多，我们根据IPCC的经济行业划分对投资进行了分类。可以看到，近年来风险投资者正在远离基于硬件或科技的新解决方案，投资资金现在主要流向基于软件或商业模式的解决方案。因此，致力于开发下一代气候解决方案的三年平均投资资金，从2004年的峰值58%下降到2015年的19%（见13页“图3硬件和硬科技解决方案”）。然而，社会需要基于硬件和科技的创新性解决方案来

有效应对气候变化，诸如负排放技术或负碳水泥之类的解决方案等。这一现实使得严重的资金缺口特别令人忧虑。

正如我们所强调的，减缓气候变化需要为新生的硬件或科技创业企业和制造型企业提供资金。但是传统的风险投资基金对这些新企业的支持并没有达到应对气候变化所需要的程度。通过将康桥汇世投资公司划分的子行业平移到IPCC的经济行业上，我们可以看到，能源供应等特定经济行业获得了大部分的投资。近年来，在生物燃料和生物材料生产、太阳能制造、风力发电制造、其他发电制造、照明和先进材料制造等领域的风险投资资金大幅减少。尽管农业排放的温室气体占全球温室气体排放总量的近1/4，但对致力于减少农业排放的企业没有得到任何风险投资（见14页“图4累计机构风险投资”）。

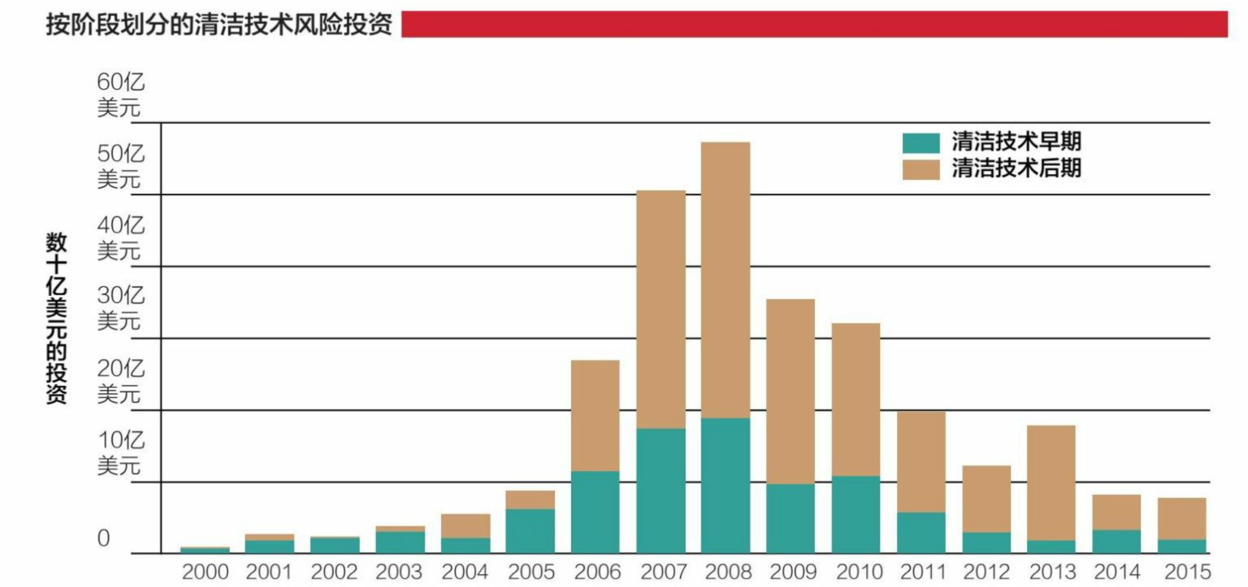


图2 按阶段划分的清洁技术风险投资

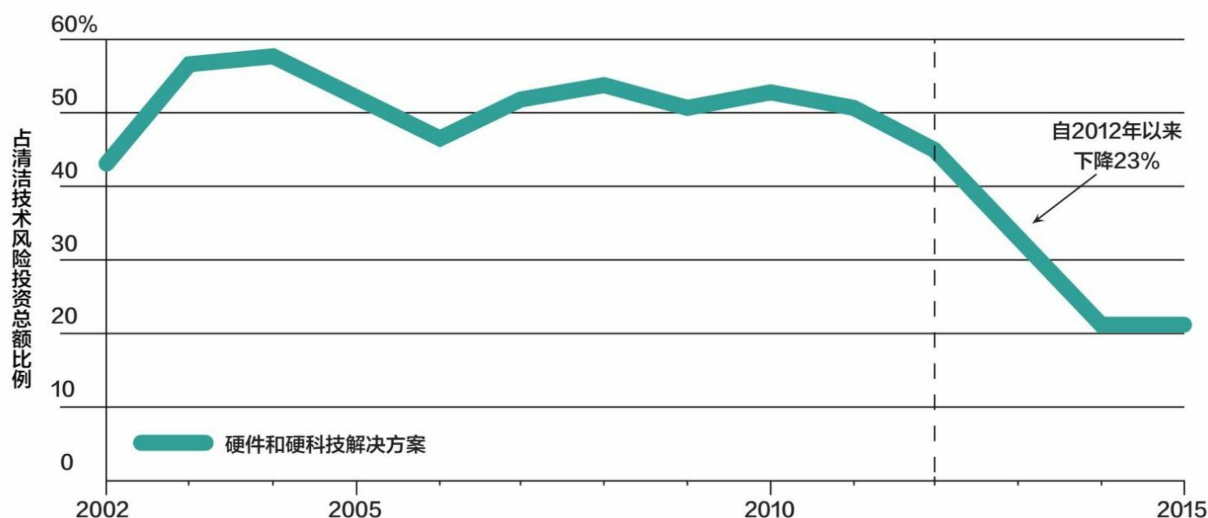


图3 硬件和硬科技解决方案

尽管一些人批评风投行业未能在减缓气候变化方面保持稳健的投资组合，但是相关数据表明，这主要不是因为对减缓气候变化缺乏兴趣或不甚关心，而是与如何适当分配投资以满足投资者的历史收益预期有关。遗憾的是，这一事实导致了对减缓气候变化初始方案的投资水平很低。

正如另一个图表（见15页“图5清洁技术的盈利水平”）所展示的，2000年至2013年，对开发硬件和硬科技的企业的投资出现了低回报或负回报。这些结果得到麻省理工学院2016年能源计划报告的证实。该报告回顾了参与清洁技术A轮融资的投资者的回报。研究发现，2007年以后，几乎所有完成A轮融资的清洁技术公司都没能让投资者收回原始投资(注)。与此同时，标准普尔500指数上涨了大约50%，这意味着同期投资者可以通过投资标准普尔500指数获得好得多的回报。只有那些注重利用现有技术的子行业获得了相当于或高于平均水平的回报。从2000年至2017年第一季度，所有与清洁技术相关的风险投资的总回报率为4.1%。

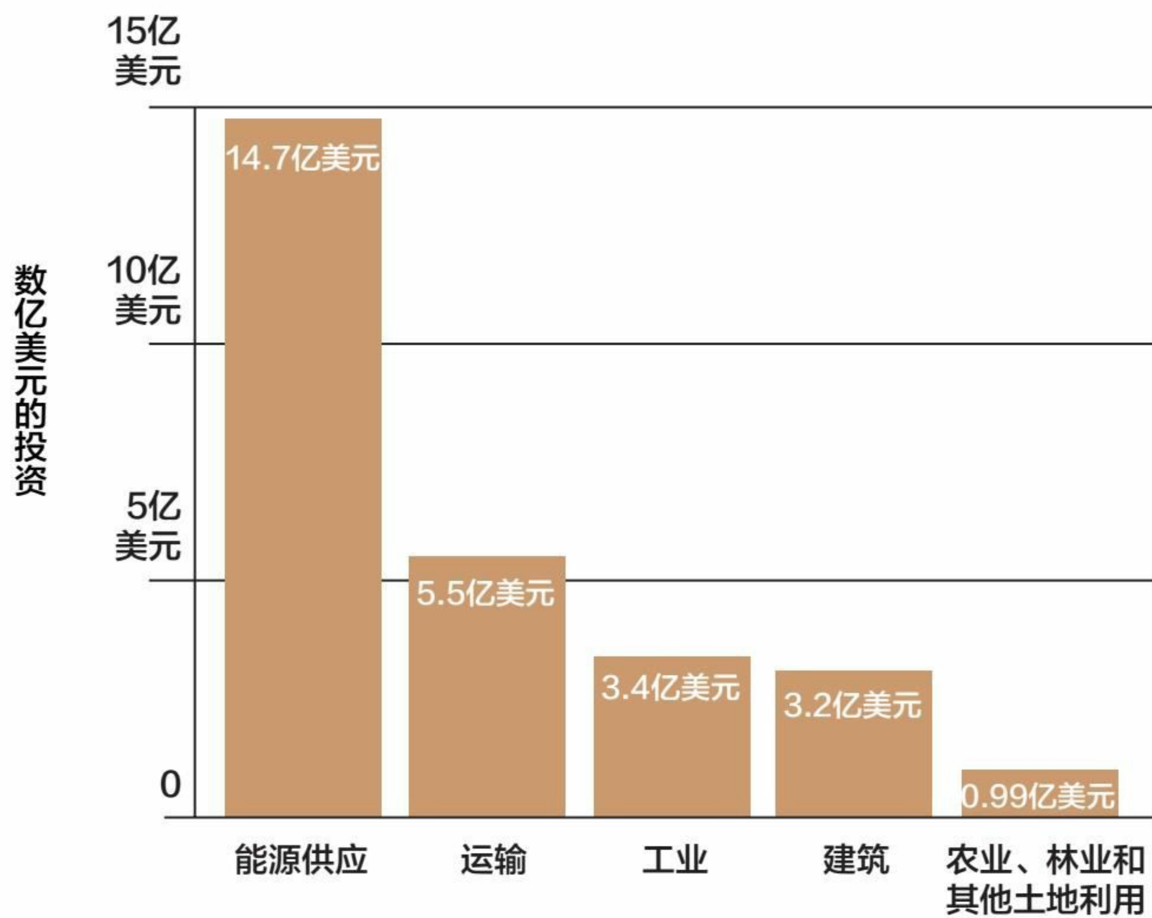

累计机构风险投资
政府间气候变化专门委员会经济行业，2002—2015 年
15亿美元
10亿美元
5亿美元
0
数亿美元的投资
14.7亿美元
5.5亿美元
3.4亿美元
3.2亿美元
0.99亿美元
能源供应
运输
工业
建筑
农业、林业和其他土地利用

图4 累计机构风险投资

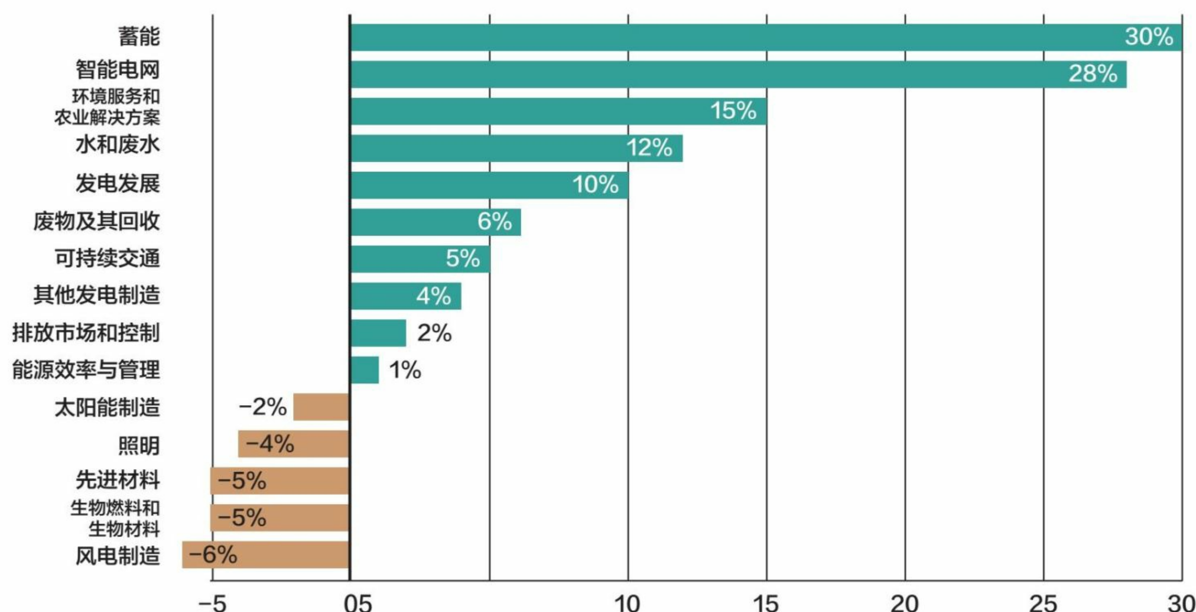


图5 清洁技术的盈利水平

近年来，企业风险投资基金，即设在公司实体内部或主要由公司实体提供资金的风险投资团队，提高了对所有创新生态系统内的行业的参与度。据美国风险投资协会报告，在2015年，企业风险投资者参与了21%的风险投资交易，占投资总额的13% （其余79%的投资来自传统风险投资者）。[注]这些企业风投团队在930轮风险投资中投入了约77亿美元，创下2000年以来的最高投资总额和交易数。尽管这是一种积极的事态发展，但气候挑战的规模实在太大，这些企业风投无法单独应对，而且它们必须集中精力资助那些能促进母公司利益的新创业企业。这些利益并不总是与减缓气候变化的目标相一致。

慈善家的独特作用

要大规模应对气候变化，就需要持续投资于初始方案，然而这种投

资在当前市场上是缺失的。慈善投资者特别适合去填补这一缺口。

我们首先要区分一下有可能适合传统风投的方案和需要其他类型投资者（如慈善家）的方案。风险投资作为一种资产类别，经历了一个世纪的演变过程。它起源于20世纪初富裕家庭进行以科学为导向的私人投资，如今，风险投资几乎都集中于需要少量资本并能快速产生收益的公司。简单来说，如今的风险投资者更倾向于投资脸书、Instagram（照片墙）、Snap（一款照片分享应用）、推特和WhatsApp（瓦次普）等公司，而不是因特尔或3Com（一家数据网络解决方案提供商）。注

在当今的风险投资市场，我们无法要求传统的风险投资者应该为基于硬件或科技的气候解决方案提供初始资本。毕竟风险投资行业标准显示，企业希望在不到10年的时间内实现超过20%的回报。目前有许多有潜力的清洁技术公司，但只有那些具有适当的发展时间线、技术风险水平、监管环境以及适当的资本要求的公司才能获得风险投资。但这并不意味着风险资本已经折断脊梁，相反，这只是证明，作为一种高度优化的资产类别，它与特定类型的气候解决方案不相匹配。

另一方面，当今许多针对气候问题的待探索或初始解决方案都面临着更大的障碍。它们需要较长的技术开发时间线，要求进行资本密集型的示范测试（这些测试可能会产生负面结果），往往得不到与类似规模或阶段的技术公司相称的财务估值，或处于过去10年中财务收益较低的子行业。这意味着，无论这些方案在大规模应用时是否有效，它们都可能由于缺乏资金而提前枯萎。

为了补充我们现有的金融体系，世界需要新的、另类的金融工具，即专门为应对气候问题的未探索和初始方案而创建的一揽子工具。这种金融工具可以接受很长的发展时间，能够建立营利性公司，容忍不同层面的高风险，虽财务回报预期较低但社会影响回报期望高，并且有大量资金可供支配。

虽然保险公司、养老基金、大学和基金会捐赠基金或主权财富基金等附有信托优先受益权的机构投资者占据了传统风投基金的大部分投资资金，但它们都遵守着“谨慎标准”。因此，投资决策者必须优先考虑保本并维持正常的投资收益。数据显示，该标准将对特定、关键类型的待探索和初始气候问题解决方案的投资排除在外。

慈善领域投资者在设计和支持新的金融工具，减少大型机构投资者投资于初始方案的风险方面，能起到独特的作用。在美国，这类投资者包括私人、企业或社区的资助型基金会，资助型公共慈善机构，捐助人指导基金和个人捐助者。2015年，美国的私人基金会总计管理着高达6 000亿美元的资产，其中每年捐出去的资产约为500亿美元。仅美国前10大企业基金会就拥有约100亿美元的管理资产，而所有美国企业基金会的年度企业捐赠只有约190亿美元。

过去10年来，捐助人指导基金（DAFs）越来越受欢迎；如今，捐助人指导基金拥有约700亿美元的管理资产，每年捐款130亿美元。管理该项基金的800个美国社区基金会，每年从捐助人建议基金发放的130亿美元中捐出约50亿美元。这些数字不涵盖某些重要的慈善者，比如可能不通过基金会或捐助人指导基金捐款的家族办公室、家庭和个人。个人慈善家起着关键的作用：根据美国慈善信托基金的数据，在2015年，美国72%的慈善捐赠来自个人。

这些慈善资产所有者设有跨世代的投资期限，能容忍高风险（传统捐赠对财务回报的预期为—100 %），并将社会成果置于财务收益之上。重要的是，每一个慈善实体都可以选择用慈善资金支持基于市场的营利性方案。它们的选择包括向正在开发初始气候问题解决方案的早期营利性企业提供直接股权或债权资金，基金会反过来也可以要求将其慈善支出设为项目相关投资（Program-related investment，PRI）。或者，它们可以通过向直接资助减缓气候变化类企业的公共慈善机构提供贷款、股权投资、可收回的补助金、捐赠，从而间接支持这些企业。



PRIs是支持这种基于市场的气候变化解决方案的明确机制。然而，PRIs在这个领域上一直未得到充分利用。1998年至2014年间，美国基金会中心记录的5 861笔项目相关投资中，只有3%（172笔投资）与科学和工程创新有关。而与气候变化缓解有关的还不到0.6%。在33项与科学和工程创新以及气候变化有关的交易中，有一半以上专门针对在发展中国家的应用。虽然减轻能源贫困是一个关键和相关的社会问题，但它在许多方面与减少全球温室气体排放有明显差异。在过去20年里，针对气候变化科学解决方案的PRIs只有不到15笔，而在这个时期，对初始方案的投资从未显得如此重要。

我们采访了数十位慈善家，了解项目相关投资和其他捐赠机制为何在支持缓解气候变化的早期方案方面未得到充分利用。我们通过采访发现，其中壁垒重重，这些壁垒不仅阻碍了慈善投资者在慈善事业领域运用基于市场的捐赠机制，而且还特别阻碍了他们去支持迄今为止的初始

方案。大多数慈善家不知道风险投资与初始方案之间的不匹配程度有多严重，而且他们通常也没有能力充当连接基础科学和商业影响的桥梁。

而对那些有能力的慈善家来说，大多数捐赠机构的组织结构并不像风险投资公司。项目获取、尽职调查和条款编制都在他们的舒适区和能力范围之外。遗憾的是，慈善机构几乎不可能招聘到合适的人才在早期气候应对方案研发领域建立投资成功的记录，而且这些人才还要具备在一系列行业投资初始方案的能力。

最后，重要的是，任何单个的慈善投资者都很难既为特定的投资机会确立“慈善性”，又要遵守管理其捐赠行为的税收规定。再加上早期清洁技术投资的污名，慈善投资界的专家普遍持有怀疑态度，担心自己会再犯同样的错误。

当今世界的慈善家普遍不愿去填补应对气候变化的初始方案开发所面临的资金缺口，尤其是相关企业或个人的资金缺口。他们不愿这样做的理由是可以理解的，但这一点必须改变。人类的未来取决于我们能否有效地减缓和适应气候变化。为大规模支持初始方案而进行周到细致的慈善投资，是应对气候变化的一种关键手段。现有资产类别由于其风险承受能力和回报要求，将继续在这方面保持缺位。慈善家特别适合站出来挑起大梁。为了人类的共同利益，我们必须这样做。

斯科特•伯格（Scott P. Burger)

麻省理工学院数据、系统和社会研究所的博士候选人，也是清洁投资联盟（PRIME Coalition）的技术投资顾问。他发表了许多关于气候和能源系统的同行评议文章，并被《纽约时报》、《波士顿环球报》、彭博社和其他出版物引用

菲奥娜•默里（Fiona Murray)

麻省理工学院的威廉波特创业教授（William Porter Professor

of Entrepreneurship）、创新副主任和创新计划联合主任。她是将科学和技术创新投资转化成创新型创业的国际专家，还是重大挑战全球咨询委员会（Mass Challenge Global Advisory Board）、清洁投资联盟理事会和英国政府耐心资本评估委员会（Patient Capital Review）的成员

莎拉·卡尼（Sarah Kearney)

清洁投资联盟的创始人和常务理事。该联盟是一个公共慈善机构，专门帮助慈善家将慈善资金投入基于市场的气候变化解决方案中。清洁投资联盟的运作方法是基于她担任切森家族基金会（Chesonis Family Foundation）的常务理事和受托人的经验，以及她在麻省理工学院工程系统部的研究生科研经验

马力千（Liqian Ma)

康桥汇世投资顾问公司的董事总经理，负责为大学捐赠基金、基金会、养老金和家庭办公室提供关于定制私人投资组合的咨询服务，专门研究风险投资、私募股权、私人实物资产、资源效率和影响力投资等领域

---

1. 光伏发电（solar photovoltaics），简称PV，是根据光生伏特效应原理，利用太阳能电池将太阳光能直接转化为电能。——译者注，下同
2. 发光二极管（Light-Emitting Diode），简称LED，是一种能将电能转化为光能的半导体电子元件。
3. Arnulf Grubler et al., “Chapter 24: Policies for the Energy Technology Innovation System (ETIS),” in Global Energy Assessment: Toward a Sustainable Future, Cambridge: Cambridge University Press, 2012,pp. 1665–1744.
4. International Energy Agency, Energy Technology Perspectives 2016: Towards Sustainable Urban Energy Systems, 2016.
5. Ernest Moniz, “How We Solve Climate Change,” US Department of Energy, Energy .gov, December 5,2015.

6. Goksin Kavlak, James McNerney, and Jessika E. Trancik, “Evaluating the Changing Causes of Photovoltaics Cost Reduction,” Social Science Research Network, 2016.
7. Varun Sivaram and Shayle Kann, “Solar Power Needs a More Ambitious Cost Target,” Nature Energy, 1,2016, pp. 1–3.
8. David Berney Needleman et al., “Economically Sustainable Scaling of Photovoltaics to Meet Climate Targets,” Energy & Environmental Science, 9, 2016, pp. 2122–2129. See also Sarah Kurtz et al., “Solar Research Not Finished,” Nature Photonics, 10, 2016, pp. 141–142.
9. Leon Clarke et al., in Ottmar Edenhofer et al., eds., Climate Change 2014: Mitigation of Climate Change.Contribution of Working Group III to the Fifth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change, Cambridge: Cambridge University Press, 2014.
10. Will Gornall and Ilya A. Strebulaev, “The Economic Impact of Venture Capital: Evidence from Public Companies,” Stanford University Graduate School of Business Research Paper No. 15-55, 2015.
11. Benjamin Gaddy, Varun Sivaram, and Francis O’Sullivan, Venture Capital and Cleantech: The Wrong Model for Clean Energy Innovation, MIT Energy Initiative, 2016.
12. Ben Veghte, “Corporate Venture Investment to Entrepreneurial Ecosystem Hits Fifteen Year High in 2015,”National Venture Capital Association, January 19, 2016.
13. Sarah Kearney, Fiona Murray, and Matthew Nordan, “A New Vision for Funding Science,” Stanford Social Innovation Review, Fall 2014.

设计思维运用于高等教育

作者：克拉克·G. 吉尔伯特
迈克尔·M. 克罗
德里克·安德森
译者：张琪茜

面对新时代的各种挑战，高校应该重新设计其核心功能，并培育满足新兴、服务匮乏的市场需求的能力。

高等教育已经进入转型时期。随着学生人口结构的不断变化，利益相关者需求的迅速演变以及科学技术的日新月异，高校必须对教育所涉及的那些有关地域、时间和质量的固有假设进行反思。我们期望在未来几年，能够鼓励组织创新、迅速响应需求变化、具备适应能力的新模式将会补充甚至取代高等教育中长久以来的守传统、求稳定的模式。

为塑造这些重要的新模式，我们需要有一种设计思维。从设计的角度来看，一个组织需要对其目标及其实现方式做出结构性的选择。许多产业正同时面临着传统和新兴市场的挑战，高等教育产业尤为如此。几乎所有高校都不愿意在传统和新兴市场之间顾此失彼，因为两者对高等教育实现其社会使命都至关重要。

我们发现，一种双轨制转型设计策略（dual transformation design strategy)对于同时应对传统和新兴市场尤其有效。在这个策略中有两条路径平行运作：一条路径旨在优化核心组织，令其迅速回应新需求；另一条路径旨在设计和实践颠覆性创新，为组织的未来成长、灵活反应能

力和迅速回应能力提供基础。注本文将对在高等教育中如何实现双轨制转型提出一系列建议。

本文在参考众多高等院校案例的同时，将重点讨论作者任职的两所大学——杨百翰大学爱达荷分校和亚利桑那州立大学——的相关实践。这两所高校的共性和差异对我们的案例研究都很重要。杨百翰大学爱达荷分校是一所私立四年制教会大学，诞生于近20年前，是对一所寄宿制大专的改制重组。亚利桑那州立大学则是一所研究性综合公立大学，前身是地区师范学院，如今因为致力于开放教育和提升教学质量，而在全美大学中备受瞩目。

尽管这两所大学的历史和组织结构不同，但都采用了多样的、看似相互竞争的创新设计模式。两所大学在将“实现所有学生的成功”作为目标的过程中都经历了转型，力求不断回应高等教育中的新挑战。

当科技遭遇“中世纪大学”

知识是高等教育的核心。现代高等教育可以追溯到11世纪的欧洲，由学生和指导专家组成的行会发展形成了第一批大学。在当时的体系下，专家将自己积累的知识传递给学生。这一传统至今仍然影响着自治管理和以学科为中心的大学组织设计。

多年来，大学通过复制过去的成功模式就足以完成其在科学和社会经济发展领域的使命，其结果是许多高校仍然采用一贯的权力结构和决策机制，来决定教育资源、产出方式以及其权威性和正当性。这一主流的设计思路有时会驱使高校为追求统一的形式而压制创新。这种压力体现在方方面面，包括对图书馆藏书数量的要求、学生的课时安排，以及学位组成要素的规定等。

到目前为止，这种严谨的标准化体系在高等教育中发挥了作用，在过去几个世纪里，高校迅速繁衍扩大并且教育质量也得到了保障。然而，今天的高校更需要的是灵活性和创新性。一些类似质量认证[注]的做法需要避免对狭隘的学术流程的过度关注。过分强调遵守程序可能会限制有益的探索和差异化优势，甚至有可能影响整个系统的质量。



学生结束每周一次的灵修课，离开杨百翰大学爱达荷分校中心。该校通过聚焦于非传统学生而扩大了招生规模

此外，今天的高等教育正在面临前所未有的挑战。飞速的科技发展已经成为人类生存状态的一部分。虽然代际科技进步自工业革命以来就有，但是过去从中获利的主要是富人。不过改变的时刻即将到来，科技进步带来的效益将会惠及包括穷人在内的每个人。

社会接纳新科技的能力在不断提高。100年前，电话用户普及到美国10%的人口用了25年，而平板电脑实现同样的市场渗透率只用了5

年。[注]个人电脑覆盖美国1/4的人口用了16年，而互联网实现同样的覆盖率仅用了7年。[注]

随着科技的快速发展以及将新技术融入社会复杂系统能力的提高，我们有了更便利的渠道对信息进行搜集、传递和加工。在过去，行业技能可以代代相传。而如今，预计65%的学童将从事前所未有的工作或职业。[注]有史以来，人们生活和工作的方式将首次在一个生命周期或更短的时间内发生根本性改变。

伴随着科技革新的普及，人们对社会阶层流动性的期望日益增长。美布鲁金斯学会[注]的一份报告显示，全球中产阶层人数每年增长1.4亿，至2016年年底总数达到约32亿。而在美国，若以大学升学率和毕业率来衡量的话，富裕家庭仍然占据了绝大多数真正接受高等教育的机会。来自低收入阶层家庭学生的大学入学比例已从1970年的28%升至目前的45%，但这与高收入阶层家庭子女82%的大学入学率仍相差甚远。

从大学毕业率来看，差距更加巨大：77%来自高收入阶层的学生会在24岁拿到学士学位，相比之下，来自低收入阶层的学生中只有9%能够毕业。[注]换言之，美国高收入家庭的学生比贫困家庭的学生大学毕业率高出约8倍。因此，仅从结构设计来看，美国高等教育在美国民主建设方面能做的贡献十分有限。

寻求新的设计方案

综上所述，这些科技和社会发展的趋势表明，高校若要维持其对社会的价值，就必须大规模地提供全新的教学素材。达成这一目标需要引进新的组织设计模式。然而，面对快速的社会变迁，高等教育从业者中的许多人选择去强化传统模式。例如高校投入大量资源，引进高科技来维持传统课堂教学，但却不能有效利用在线和远程学习的独特优势。此

外，大学的领导者们选择投资建设校园设施和提升排名来扩大招生，而不是去为那些能给学生带来长远影响力的内容投资。

我们认为，困扰高校的问题源于在引入解决方案的过程中忽略了设计思维。要做到这一点，我们建议首先分开看待传统和新兴市场所引发的挑战，由大学的不同职能分别去承担相应的创新职责。虽然这只是一种思路的改变，却可以为重振核心学术能力提供重要机会，同时也让新组织有可能对被传统忽略或过度束缚的领域展开探索和创新。

简而言之，我们提出双轨制转型框架(dual transformation framework)，旨在鼓励组织从两个彼此独立且联系巧妙的转型路径入手：A路径是对核心业务的重新设计，从而提升教学和研究的能力；B路径是设计出一个回应新机遇和新社会需求的能力。在高等教育领域，高校运用A路径来降低那些无法带来差异化的业务成本（甚至摒弃这些业务），通过对核心教学和研究领域资源的重新配置，在瞬息万变的格局中保持竞争优势。㊟因此，A路径涉及每个大学所面临的重大选择，无所作为的代价是高昂的。

相较而言，B路径应该被运作在开发全新的模式和不同的学生市场上。B路径的创新案例包括在线学习、远程教育及其他为学生提供更多学习机会的形式。这一类的案例在高等教育行业中不胜枚举，但只有少数高校同时实现了两种转型，其中包括杨百翰大学爱达荷分校和亚利桑那州立大学。

A路径在差异化研究方面的应用

对研究密集型的大学来说，通过聚焦大学的核心实力，树立据有天然优势的项目，可以带来研究生产力的巨大提升。自从本文作者之一迈克尔·克罗2002年成为亚利桑那州立大学的校长以来，该校的研究经费

翻了四倍，是美国大学研究事业投入中增幅最大的。亚利桑那州立大学在增加对研究投入的过程中始终都会考虑自己的“定位”。15年来，大学战略性地提升了在特定领域里的研究能力，这些领域涉及亚利桑那州和凤凰城大区的本地资源，与当地发展息息相关，例如水资源短缺和资源管理、太阳能和热能技术以及城市可持续发展等。大学还合并了一些项目和部门，例如将地质学和天文学纳入地球与太空探索研究所，从而创造出新的协同效应。而且，大学还找来重点产业领域的企业来赞助太阳能项目。该项目通过跨学科合作，寻求在太阳能和可持续燃料上实现突破。[注]

由于实施了设计得当的策略，亚利桑那州立大学的研究事业得到了显著提升，大学规模从2002财政年度约1.23亿美元扩大到2016财政年度的近5.2亿美元，而大学的师资规模自2002年以来几乎保持不变。美国国家科学基金会的数据显示，亚利桑那州立大学的研究支出总额在全美724所大学中（除医学院外）排名第十，领先于加州理工学院、普林斯顿大学和卡内基梅隆大学。

亚利桑那州立大学不仅仅是简单地增加对研究的投入，为了强化特色，还特别侧重于应用型的研究。因此，对亚利桑那州立大学来说，“定位”不仅仅是地理上的概念，还涉及在国家创新体系中寻求独特的主导地位。其他大学也从坚持特色学科主导地位的战略中受益。例如，洛克菲勒大学遵循“科学造福人类”的校训，在生物医学研究及培训领域保持全球领先地位。位于犹他州普罗沃市的杨百翰大学基于当地基督后期圣徒群体对文化和宗教的重视，力争在关于宗教自由、家庭社会科学和扶贫的研究中发挥领导作用。

在为研究的差异化制定策略时，一所大学需要根据本校特有的组织条件去评估一个研究事业的前景，而不是在混杂的科学领域里瞎抓乱碰，损耗体力。有了良好的差异化策略，我们得以开展新的探索，使原本资源有限的大学也能在新的学科领域中发挥领导作用。

A路径在教与学中的应用

在教学方面，许多大学选择通过提高入学门槛或者将过高的教学成本分摊给学生及其家庭，来应对成本增加以及州政府财政补贴缩水。无论是高成本还是高录取难度，都是用具有排他性的招生标准来缩小生源范围，被录取者几乎都是能够完成学业的。相反，我们认为对一所大学的评价应该取决于它所包容的是哪些人，以及如何改善学生完成学业的机会。

A路径提倡高校通过创新设计来克服排他性。例如，加州大学河滨分校没有选择提高录取门槛或者拒绝难毕业的学生，而是将包容性作为办学定位的核心：该校57%的学生来自低收入家庭，或者是家中第一代大学生。尽管有大量证据显示这些学生完成学业的可能性较小，但加州大学河滨分校90%的学生在大一以后继续学业，68%的学生能在六年内毕业，这比全美平均水平高26个百分点。

这一高毕业率的背后有许多原因：学校为贫困生提供有针对性的助学补助（家庭年收入低于8万美元的学生免学费），完备的学生服务体系；[注]强调通过学习社群加强学生之间的同伴关系；让本科生有机会参与由教师领导的研究（超过50%的本科生参与研究工作）等。[注]河滨分校的例子表明，通过采取与其他竞争机构不同的策略，在控制成本的前提下提高来自不同背景学生的学业成绩是可行的。

杨百翰大学爱达荷分校也对教学事业进行了一番重大改革。该校创建于2000年，从名为瑞克斯学院的两年制专科学校成长为一个四年制的学士学位授予机构。爱达荷分校致力于提高教育机会、学业成就和教学质量。在杨百翰大学系统内，爱达荷分校的设计定位在“与姐妹院校不同的独特功能”。该校采用全年三个学期的校历取代传统的大学校历，在保持低成本的前提下成功地实现了扩招。申请该校的学生被分配到秋季、冬季或春季同期班，直到毕业保持不变，每个同期班的学生只需上

三个学期中的两个。

自2000年实行新制度以来，学校的年度招生人数从不到1.5万人增加到3万多人，而每名学生的相对成本也有所下降。也就是说，因为每个同期班的学生每年只上三个学期中的两个，总有1/3的学生在某一时间内不在校园里。这一做法在不增建基础设施的情况下，有效地将校园承载力提升了50%。此外，杨百翰大学爱达荷分校并没有像其他许多学校一样在夏季闭校，而是全年运作。学校一直保持着系统的灵活性，允许学生随时参加在线课程而不受限于学期安排，并为合格的学生提供全年上课的选项以加快毕业进度。[注]

通过偏重教学的师资队伍和三学期制校历，杨百翰大学爱达荷分校不仅为高等教育机会少、费用高的难题提供了对策，而且能够集中关注学生的教育成效。虽然爱达荷分校实行开放入学的政策[注]，而且有超过50%的学生接受联邦助学资助，该校学生的毕业率一直高出全美平均水平20个百分点，远远高于同地区的其他高校。[注]此外，该校学生在批判性思维和写作方面的能力测试中排在第82百分位，而根据他们的入学水平，他们本来只能达到第65百分位。

亚利桑那州立大学将教学划分为四个领域：第一领域属于校园内浸入式学习，3 400名教职人员与7.1万多名学生展开紧密互动；第二领域涵盖由各院系提供的在线学位课程；第三领域提供大规模开放式在线课程（即慕课）；第四领域着重“探索式教育”，包括虚拟现场体验、游戏化学习和个性化学习。

科技运用在所有四个领域都得以体现，但A路径的实施重点在第一领域。教学战略的精准实施使得招生规模急剧扩大，尤其是来自低收入群体的入学人数大幅增长，学生保留率[注]和毕业率也有所提高。例如，2007年启动的亚利桑那州立大学在线咨询平台，运用各类数据点组合来帮助学生管理学位课程进度，并在未能取得进展时自动实施干预措施。

另一些创新措施则是结构性的，比如与社区大学合作帮助学生做好准备，提供预科课程和升学之间的无缝对接。通过这些创新举措，亚利桑那州立大学城区校园的学位颁发数量从2007—2008年的14 444个增加到2015—2016年的18 254个，同时还提升了学校的公众影响力。亚利桑那州立大学在2010年《华尔街日报》评选的最优质毕业生排名中跻身前五；在2016年“全球大学就业能力调查”中，毕业生就业能力排名前十；在2016年、2017年和2018年的《美国新闻与世界报道》美国创新评选中排名第一。

B路径带来的新机遇

如果说A路径对高校已有的核心职能进行创新，那么B路径的实施则催生了传统学术机构力所不及的全新教育模式。针对非传统学生的在线教育以及科技驱动的新型学习方式就是很好的例子。20世纪80年代之前，高等教育几乎专属于年轻的学习者，但今天，四年制的在校生只占美国本科生的一部分。据美国国家教育统计中心统计，在美国上大学的2 000多万本科生中，超过40%的学生年龄在25岁以上，这个数字预计还会上升。

技术和社会变革也推动了学生中新人群的出现，他们来自不同地域，有着多元的社会经济背景。这其中许多人面临着诸多学习障碍，包括难以平衡学习与工作和家庭义务、高昂的教育成本、交通和后勤方面的困难、缺乏了解教育机会的信息渠道以及针对自身特殊需求的指导等。这些障碍的存在决定了他们相应的学习方式，这类学生的学习体验与传统在校大学生完全不同。例如，在职学生给课堂带来的工作经验不仅对传统学生来说是陌生的，而且可能正是课堂要教会他们去面对的经验。

在具有前瞻视野的院校中，南新罕布什尔大学因围绕在线教育进行

重组，进入非传统学生市场而备受瞩目。南新罕布什尔大学成立于1932年，其前身是新罕布什尔州会计和秘书学校。自1995年以来，该校通过建立名为“南新罕布什尔大学在线”的远程学习项目，已将影响力扩展到全球非传统学生市场。该项目启动6年后，吸引了来自23个时区的学生。由于“南新罕布什尔大学在线”的成功，南新罕布什尔大学的学生达到了8.5万名。他们还创立了一个非营利附属机构——美国学院，为非传统学习者提供培养职业能力的学位课程。

“南新罕布什尔大学在线”作为大学的一个分支机构，在致力于服务新兴网络市场特殊需求的同时，通过与大学核心业务的紧密联系来保证质量。这一策略并不少见。即便是一些在在线教育领域取得巨大成功的大型公立大学，也通过创办专门的机构来聚焦在线学习的新模式和在线学习者的特殊需求。

宾夕法尼亚州立大学是美国规模最大的高校之一，为来自宾州农村的非传统学生服务一直是该校的办学特色。1998年，宾州州立大学创建了全美最早的在线教育项目之一——“世界校园”，该项目目前提供了125个学位课程、证书课程和辅修课程，从全美50个州和全球50多个国家及地区招收了超过1.2万名学生。[注] 2013年，宾州州立大学宣布，投资2 000万美元来推动“世界校园”的扩建，到2023年计划招生4.5万名。[注]

和“南新罕布什尔大学在线”一样，“世界校园”作为大学下属的一个独立组织，通过精心设计与其他校内核心单位形成一个整体。“世界校园”取得商业成功和95%的学生满意度的一个重要因素是“收入共享”的模式。[注] 当学生注册“世界校园”课程，选择某一科目时，提供该科目的学科可保留一部分可任意支配的收入。这一做法激励了学科去接受并推动“世界校园”的发展，确保注册学生得到与在校生同等水平的支持。近年来，宾州州立大学分校的经营受到农村人口减少和政府拨款大幅削减的威胁，而“世界校园”在实现大学整体的扩招中发挥了关键作用。[注]

面对日渐壮大的非传统市场的各个领域，其他大学则采取了更有针对性的措施。杨百翰大学爱达荷分校首先将目光投向了那些大学现有体系未能服务到的学生，他们或是觉得自己上不起大学，或是认为自己不可能完成学业。针对这些学生，爱达荷分校在2009年推出了一个名为“大学之路”的新课程项目，通过提供一年的预科教育，帮助学生为升入大学做好准备。该课程侧重于学习技能和自我组织能力，而非传统的通识教育。该课程并不教授新生英语和数学，而是教他们如何写简历、求职信，以及家庭理财教育。学生通过组建小组来共同学习在线课程，并每周在当地教会以小组形式聚会。虽然该项目在三个试点启动时仅有50名学生，但现在已经拥有遍布在全球500多个地区的数以万计的学生。



同样，该校的在线学位课程从一开始就设置了认证课程和准学士文凭，而不是传统大学专注的学士学位。许多参加该课程的学生能更快进入职场，并接触更具应用性的课程。值得注意的是，“大学之路”项目和

在线学位课程都是爱达荷分校下独立运营的实体，这可以令它们专注服务在线学生的特殊需求。通过帮助学生在入学前期建立信心，将课程定价为低于每学分75美元，允许学生在当地接受教育等一系列举措，“大学之路”和在线学位课程年度招生规模的总合已经达到3.5万多名，这个数字超过了爱达荷州雷克斯堡主校区每年的总招生人数。2017年2月，杨百翰大学爱达荷分校董事会决定创建一个新的机构——“杨百翰大学世界大学之路”，专注于满足这些非传统学生的需求。

亚利桑那州立大学B路径的实施跨越了多个教学领域，并在每个领域进一步推进了高等教育创新的前沿。和杨百翰大学爱达荷分校一样，亚利桑那州立大学主要通过一个叫作“教育＋”的独立实体来对相关领域进行协调。在教学的“第二领域”中，传统的本科和硕士学位课程通过在线的方式提供。自2009年成立以来，“亚利桑那州立大学在线”（现由“教育+”管理）已经从拥有5个课程、不足1 000名学生，发展成拥有超过100个全程在线课程、近2.6万名学生。教学设计者将教师的专业知识与在线求学者的特殊需求联系起来，并对出现的特殊机会做出迅速、规模化的响应。例如，通过与星巴克的创新合作，该校有望在2025年之前为25 000名星巴克员工或合作伙伴提供学位。[注]

亚利桑那州立大学教学的第三和第四领域进一步在高校创新的前沿进行探索。该校在第三领域的主要尝试包括全球新生学院，这是一个庞大的开放式在线课程平台，并与麻省理工学院－哈佛大学的非营利项目edX建立了合作关系。和提供完成结业认证或证书的慕课平台不同，全球新生学院是第一个提供正规大学课程学分的机构。全球新生学院将课程收费定在一个面向全球学习者的适中价格：每学分不超过200美元，而且学生在完成课程后并且对选修课学分有需求的情况下，才需要支付学分费用。第一批注册前10门课程的人数超过了35万。

亚利桑那州立大学教学的第四领域致力于探索式教育。与大公司的研发部门类似，该领域旨在认识、整合和塑造最新的技术驱动型学习方

法，包括尝试开发游戏化学习、适应性学习和个性化学习的平台。例如，大学教育中心参与推动了第四领域的一个项目——“沉浸式虚拟现场体验”。该项目使用数码照片、视频、卫星和地图技术来采集科学家在现场考察的经验，并通过交互工具与学习者分享。对高校扩大招生人数、提高学生和学习路径的多样性来说，这只是许多潜在方式中的一种。

一个新时代

美国高等教育已经进入了一个被巨大的社会经济挑战以及历史性科技进步所影响的新时代，复制传统和标准化的做法不足以应对这些挑战。设计思维为大学提供了一个转型的重要路径，通过提升大学的适应力，使其既能兼顾传统，又能回应新兴市场的需求。尽管设计思维和战略性思维常常成对出现，但如果一个组织缺乏全方位应对问题的有效设计，再多的战略也于事无补。

那些甘冒双轨制转型风险的高校领导者们必须全力以赴，去应对各种可能相互冲突的未来图景。他们必须正视质疑、反对和惰性，这些因素都有可能让他们在这场迟来的改革面前摇摆不定。这是美国高等教育历史上的一个动荡时期，但也是充满机遇的时期。美国高等教育的领导者必须勇于接受挑战，为建设更好的大学、更好的高等教育、更好的社会建立创新设计模式。

克拉克·G·吉尔伯特（Clark G. Gilbert）

杨百翰大学爱达荷分校前任校长，“杨百翰大学世界大学之路”总裁。“杨百翰大学世界大学之路”是全球高等教育的提供者

迈克尔·M·克罗（Michael M. Crow）

亚利桑那州立大学第十六任校长，曾任哥伦比亚大学执行副教务长

德里克•安德森（Derrick Anderson）

亚利桑那州立大学公共事务学院助理教授，兼任校长的创新顾问

照片由迈克尔•刘易斯／杨百翰大学爱达荷分校提供

---

1. See Clark Gilbert, Mathew Eyring, and Richard Foster, “Two Routes to Resilience.” Harvard Business Review, 90, no. 12, 2012, pp. 67-73; and Scott D. Anthony, Clark Gilbert, and Mark W. Johnson, Dual Transformation: How to Reposition Today’s Business While Creating the Future, Boston: Harvard Business Review Press, 2017.
2. 美国高等院校的质量认证一般由专业认证机构负责，通过认证的院校所颁发的学位证书或文凭证书能获得社会的广泛认可。——译者注，下同
3. Rita Gunther McGrath, “The Pace of Technology Adoption Is Speeding Up,” Harvard Business Review,November 25, 2013.
4. Drew DeSilver, “Chart of the Week: The Ever-Accelerating Rate of Technology Adoption,” Pew Research Center, March 14, 2014.
5. Cathy N. Davidson, Now You See It: How the Brain Science of Attention Will Transform the Way We Live,Work, and Learn, New York: Viking, 2011.
6. 布鲁金斯学会(Brookings Institution)是美国著名的综合性政策研究机构。
7. For more information on these data, see the Pell Institute’s report “Indicators of higher education equity in the United States.”
8. Gilbert, Eyring, and Foster, “Two Routes to Resilience.”
9. Michael M. Crow and William B. Dabars, Designing the New American University, Baltimore, Md.: Johns Hopkins Univer-sity Press, 2015.
10. Mark Muckenfuss, “UC Riverside: Applications Up Almost 10 percent,” Press-Enterprise (Riverside,Calif.), January 13, 2015.
11. Sara Hebel, “Reaching Parity in Student Success,” Chronicle of Higher Education, April 10, 2014.
12. Kim B. Clark, “Vision and Change at BYU-Idaho,” Forum for the Future of Higher Education, 2011.

13. 开放入学（open enrollment）指打破区域招生的限制，允许学生在广泛的范围内自由选择学校入学。

14. College Scorecard, US Department of Education, Brigham Young University-Idaho.

15. 保留率（retention rate）指大一学生返校就读大二的比例。

16. Penn State News, “University Enrollment Up Slightly, World Campus Sees Growth,” October 12, 2015.

17. Mike Dawson, “World Campus Drives Penn State Enrollment to All-Time High,” Centre Daily Times,October 28, 2013.

18. Wayne Smutz and Craig D. Weidemann, “Penn State World Campus: Ensuring Success, Not Just Access.”Educause Publi-cations, 2012.

19. Bill Schackner, “Drop-off at Penn State Branches Tied to Birth Rate, Scandal,” Pittsburgh Post-Gazette,March 24, 2013.

20. Ben Rooney, “Starbucks to Give Workers a Full Ride for College,” CNN Money, April 6, 2015.

测量能够改变世界吗

作者：克里斯托弗·尼尔森
安妮塔·钱德拉
卡罗琳·米勒
译者：廖爱晚

由于我们追踪并记录各种事物的能力日渐增长，形形色色的测量也纷至沓来，诸如学前班儿童入学率、房价、心理健康服务的情况等，不胜枚举。因此，我们应该花些功夫，弄清楚如何让这些测量更加有效地改变复杂的社会体系。

人们常说，“有量化才有落实”。这句俗话道出了测量的本质，它不仅是一种获取信息的手段，更是一种干预现实的方法。这种认为测量具有转化力量的信念尤其能够解释，为何政府、非政府以及私营机构每年都会耗费巨资，来开发和维护各种测量并公布其结果。

我们在这里不讨论各机构用以评估和改善内部绩效的自我监测，或者衡量一项新型社会服务的效能所做的随机对照试验，也不讨论旨在更好理解消费者行为的数据挖掘。这些都属于一个已被广泛探讨的重大领域。

我们所关注的是在更大的范围为了追踪甚至推动大规模的社会变革而对测量的运用。一个最著名的例子是消费者价格指数，还有一些不那么著名的例子，如腐败感知指数、可持续治理指标、国家卫生安全准备指数等[注]。除了指数之外，还有一些类似的数值，比如高中毕业率，就

是一个用测量来督促学校和学区恪尽职守、砥砺奋进的例子。

人们已经而且会越来越关注如何用测量来促进变革。这是因为我们追踪、测量和分析各种事物的能力在与日俱增。价格低廉的传感器和微处理器、无线连接、移动设备等都与互联网接通，数据的收集日益便捷。此外，性能更高、价格更低的电脑及数据存储设备也让分析这些日新月异的海量数据变得更加容易。与此同时，政府、慈善家、政策制定者、推动社会变革的机构都越来越需要进行测量和记录，以便帮助自己进行决策和调整行动。

关心数据的收集和测量的运用固然理所应当，但是，对于测量如何以及在哪些情况下才能产生“实效”，人们却很少问津。有关测量的科学研究对此基本上不闻不问，而是热衷于有效性和可靠性等问题，并把测量的行为学影响视为“对测量的反应”，即一种必须尽量缩小的导致测量错误的根源。[注]

这便是一个理论落后于实践的案例。测量理论多半关注的是如何找到精确反映社会现实的测量项。这固然重要，但资助方、政府官员以及社会创新者也需要能够指导如何运用测量来改变社会的指南。

我们在为强生基金会（Robert Wood Johnson Foundation）挑选推进“健康文化”的测量项时，也努力回答“测量如何支持体系的改善和创新”这个问题。本文旨在分享我们在此过程中的心得，并试图发起一场关于如何运用测量促进大规模社会变革的对话。[注]

我们关于测量和健康的心得

强生基金会的“健康文化”是一个雄心勃勃的20年社会变革愿景。它的基本想法是，要想改善美国最顽固的健康问题——包括高额的保健开

销仅换来平庸的健康成效——就必须用新思维来处理生理的、社会的、经济的、环境的以及文化的价值观，从根本上解决各行各业如何分配与健康相关的资源的问题。为实现这一愿景，强生基金会和RAND（美国兰德公司）合作，做了文献回顾，并与一系列相关社区携手制定行动框架，为在全美和各个社区实现“健康文化”愿景提供结构和细节。该框架包括四个行动领域：让健康成为一种共享的价值，培育改善健康的跨领域合作，创建更加健康和公平的社区，加强卫生服务和社会体系的融合。

这四个行动领域中的每一个都包含三种变革驱动力，每种驱动力又对应2～3个全国性的测量项。现在共有41个测量项，很快还将发布仅含35个测量项的精简版本。这些测量项有的衡量健康后果（例如慢性疾病导致的本可避免的住院治疗或残疾），有的衡量消费者对卫生服务的获取和体验（例如健康保险的给付，以及与酗酒、吸毒或心理健康相关的服务的获取）。

但是，大部分测量项是针对能够促成健康和生活品质改善的因素的。许多测量项都旨在凸显非传统伙伴对改善健康和生活质量的重要性。例如，通过早教入学率这一测量项，人们发现，上过学前班的孩子更有可能完成学业，继而找到工作，获得较多收入，从而有助于健康水平的提升。另一些测量项意在描绘人们对健康的认识（例如某一基于普查的测量项显示人们对社区卫生保健的投资情况的评估），以及人们对社区事务参与的程度（例如选民参与度）。

行动领域、驱动力和测量项合在一起，能够大体显示（但不可能完全列出）需要不懈的行动、投资和关注的重点领域，以便创造在美国铸就“健康文化”所需的各种系统，并且促成必需的文化和社会变革。模型通常是公式化的、固定的和结论性的，而行动框架则具有内在的灵活性。因此，这些测量项并不旨在为具体的行动开出药方，而是旨在激发讨论、催化合作、推动政策。这些测量项被公示于“健康文化”的网站上

（www.cultureofhealth.org）。

在某种程度上，现有的测量理论确实让我们能够窥见测量所具有的改变世界的潜力，这是通过问责型测量来实现的。我们先来回顾这种思维方式，然后提出一种新的观念，我们称之为“催化型测量”。

问责型测量

或许，最广为人知的问责型测量就是“基于绩效的问责系统”，它是把测量和奖惩联系在一起。在一些案例中，测量和奖励措施所关联的是人们所期望的结果，例如温室气体排放的减少或学生考试分数的增加。如果成效难以观察，测量就可以和短期行为挂钩，人们认为这些短期行为可以带来长期成效。在健康领域，举例而言，医生的奖金有时和临床服务品质挂钩，如某种风险群组中接受特定循证治疗的病人比例。人们希望，临床实践的普遍改进，能给整个体系带来成本和品质的显著改善。

基于绩效的问责系统背后有一个简单的变革理论，即假设不论人还是机构都是趋利（奖赏）避害（惩罚）的，他们会据此调整自己的行为。因此，只要奖励的设置和系统的目标是一致的，那么这种系统就能够带来绩效的改善。

但这一简单的理论有赖于对测量环境的诸多乐观假设。首先，必须要有办法向目标个人或机构发出奖励信号。当存在明确分工和等级关系（例如在资助方和受资助方之间）的时候，这是最容易的。这在市场环境中也行得通，因为官方信息会指导消费者决定从何处以及要不要购买某项产品或服务。例如，美国有一些州开发了品质评分和改进系统，让消费者可以获知有关日托中心服务品质的测量结果，并据此决定要把孩子送往何处。[注]然而，社会创新日益涉及复杂的系统，不同领域及行业

的个人、网络和机构在其间相互作用。此时，想让行为和系统朝着期望的方向改变，奖励机制的设计就变得尤为困难。基于绩效的问责系统还假设存在一种学术性或实践性的知识，可以借以区分哪些行动是要鼓励的，哪些行动是要劝阻的。如在临床医学领域，通过大量证据将具体的疗法和措施与健康成效相关联（例如，给心脏病发作的患者服用阿司匹林能降低心脏病再次发作的概率），绩效测量项得以确定。但是，某些重要方面的大规模社会创新项目，例如“健康文化”，往往涉及一些证据基础十分薄弱或刚刚开始积累的领域。

举例来说，有数量可观的证据显示，一系列社会和经济因素与健康行为的流行状况相关，并进而关系到诸如糖尿病、高血压和心脏病这样的健康后果。但是，关于如何创造和维持使得整个国家的健康状况获得改善的条件，确凿的证据就比较难以收集。部分原因是，个人的、经济的、制度的因素犬牙交错，去中心化的治理体制也相当复杂，人们关于健康的感知和评估更是有着根深蒂固的差异。注

即便在那些已经积累了大量证据的成熟领域，将测量和奖励挂钩的做法也可能导致意料之外或事与愿违的结果。早在1956年，著名期刊《行政科学季刊》在发刊号中就发表了一篇题为《绩效测量的不良后果》的文章，探讨了附带奖惩的绩效测量如何导致不利于机构整体绩效的偏颇决策。

最近的行为经济学研究则显示，一部分这样的意外结果的出现，是因为奖励往往会触发心理的、社会的和组织的反作用。例如，来自杜克大学的丹·艾瑞里和来自卡内基梅隆大学及多伦多大学的同事一道，邀请一群受试者玩一些强调创造力、记忆力和运动技能的游戏，他们将玩家分为获得低、中、高不同等级奖金的小组，结果发现最高等级的奖金实际上有损于玩家水平的发挥。注

上述研究者认为，奖励机制会触发其他心理机制。首先，这可能会

削弱人们的主动性，因为把绩效设计成一种奖励体系，暗示着这项任务并不是人们乐于从事的，必须要靠奖励吸引人们参与。其次，这可能有损信任感，因为奖励机制的设计（或许在无意中）暗示着并不相信别人原本就能胜任此项工作。这些研究者发现，奖励机制更适合那些具体的、不那么概念化的任务。然而，大多数的社会创新在本质上恰恰需要每个人和各机构协力攻克并不存在现成对策的新问题。

催化型测量

和奖励挂钩的问责型测量确实有效，但仅限于在某些条件下。此外，旨在推动社会变革的机构常常是在没有奖励的情况下运用测量，并期待借此能够改善体系。因此，为制定一种能够培育并监测“健康文化”进展状况的测量策略，我们需要找到新思路来讨论如何用测量来确定一些非奖励性机制，这种机制应该既能让测量有助于变革，又能具备完整的社会科学证据。

我们确定了四种这样的机制：目标的设定，问题的设计，通用术语的创造，场域的变换[注]。这四种机制都更强调跨界的具有催化功能的创造性和协作性行动，而不是只让行动者对事先设定的进程和目标负责。我们把这种新思路叫作“催化型测量”。

目标的设定 | 设立和公布一个测量项，就可能引发一种心照不宣的期待，即这个测量项代表了一个值得追求的目标，当该测量项是由某一知名度高、公信力大的机构所提出的时候，尤其如此。例如，许多非营利机构都定期公布筹款的总体目标和进展情况，假定只要将明确的目标公之于众，就能够促使人们捐献更多的款项。致力于男女同工同酬的组织也定期公布测量的结果，旨在曝光问题，并鼓励企业增加女性员工的报酬。

以这种方式运用绩效测量是司空见惯的做法，而且有大量的案例可以支持这一主张。但就我们所知，尚且没有任何研究显示，公布测量结果和导致行为改变之间存在某种因果关联。不过，却有来自实验室和实境田野研究的证据显示，目标的设定在个人及群体层面上可能会如何起作用。

马里兰大学的埃德温·洛克教授和多伦多大学的加里·莱森在此领域做了大量研究。他们的结论是，目标的设定会使在体系中工作的人们更为专注，更有动力，更能坚持，并且能激活已有的知识，从而可以帮助个人改善绩效。[注]

为了更好地理解这一原理，我们看一下“家庭保健开支”的例子。这是全美“健康文化”的测量项之一。这个测量项首先旨在引导人们对家庭保健开支这一问题的关注，继而期待能够动员变革力量为降低家庭的负担而采取并坚持有效的行动。在本文写作时，这一测量项并不包括具体的指标（具体的开支负担水平），但是该测量项所暗示的目标却有着清晰的指向（开支负担的降低）。

相比奖励而言，设定目标可能不那么立竿见影，尤其是当迫切需要创新的时候，例如任务非常复杂，或者缺乏如何完成该任务的诀窍。这意味着与那些需要新技术和新方法的任务相比，在那些简单易行的任务中，例如废纸回收，设定目标的做法更可能获得成功。

不过，文献也表明，在复杂任务的目标下，可以设定一些难度较低的阶段性目标（将远大目标化整为零）和学习性目标（获取实现最终目标所需的技能），这样就比较容易落实。在“健康文化”的测量项设置中，我们没有采用像“社会经济地位”这样的宽泛尺度，而是采用了“住房负担”（具体来说，就是住房开支占收入五成或以上的人口比例）这一测量项。这就比空泛的“社会经济地位”更加具体，更可操作。

问题的设计 | 测量是一种简化，它将注意力集中在系统中的某些方

面而略去其他方面。虽然测量的这种“简化”倾向可能带来负面后果，但一定程度的简化和聚焦却能够帮助人们更好地理解类似“健康”这样的复杂体系。换一个角度看，测量项（以及一系列的测量项）可以帮助人们解决“设计”问题。“设计”是一种心理捷径（往往和情绪化的联想相关），个人和机构都可以借此确定一个问题的哪些方面最值得关注，这些方面彼此之间有何联系，以及与这些方面相关的“利弊”权衡。注

对问题的设计是“健康文化”的测量项可能造成的一个积极影响。实际上，“健康文化”的一个主要目标就是启发人们用新的方式来看待健康，包括形成一个新的观念：影响健康的因素远远不只是美国传统上所定义的“卫生部门”，例如医院和诊所。

举例来说，“重视物质和社会环境对健康互依性的影响”这一测量项，就旨在追踪这种意识重构的一个重要方面的进展。该测量项来自强生基金会“全美健康态度调查”中的一个问题。2015年的这项调查发现，仅有34%的成年人相信一个人所处的环境（包括他人的行为和社区的状况）对个人的健康具有影响。我们希望这一测量项能让更多人意识到这种关联的存在，并鼓励人们看到，重视社区中传统上认为与健康无关的因素，亦能影响健康与福祉。注

“健康文化”的整套测量项的设计，是为了改变个人、机构和政策制定者对于哪些因素会影响健康的观念。那些不熟悉健康的社会、经济和文化因子的人们可能会惊讶于图书馆、选民和义工参与度、社区政策的制定乃至住房的负担程度都是“健康文化”的测量项之一。纳入这些测量项的目的正是为了让读者形成这样一种问题设计，即健康与福祉不仅仅取决于发生在诊所和医院里面的事情。

通用术语的创造 | 问题的设计为测量赖以促成变革的第三种机制提供了基础：为讨论创造通用术语，让个人和机构更容易看到事物或行动的共性，或至少有足够的相似之处可以进行比较。

例如在车辆事故调查领域，诸如“认知错误”“决策错误”“操作错误”等简明扼要的测量类别提供了通用术语，让行车的当事各方能够在每年数以万计的交通致死案件中区分出具有共性的类型，并让人们能够就稀缺资源的分配方式和方向展开明智的讨论。注这样做能够促进指向共同目标的合作行动。这种合作也是在处理类似“健康文化”愿景所包含的大规模社会性和系统性变革时的一个重要因素。

当然，测量也可能剥离了太多的背景信息，从而在将复杂系统的组成部分简化为可对比项时过犹不及。以对学生成绩的测量为例，批评者抱怨分数不能反映学习过程的一些重要方面，还掩盖了存在于学校和社区当中的重要差异。但这样的简化也让人们看到，个别学校、社区或其他身份所遇到的问题是具有共性的，因此这些问题或许源自一个更大的系统瑕疵。这种方式能够凸显人们的共同利益，暴露问题的普遍性，并且帮助人们通过社交网络与其他社区的个体建立联系，最终会促使个人增强参与集体行动的意愿。

举例来说，有证据显示，发布临床护理品质的测量结果可以鼓励医师向得分高于自己的其他同行寻求改进建议。还有许多例子表明，在关于大规模系统性变革的辩论中，绩效测量数据扮演了重要角色。经济方面的指标，例如消费者价格指数，对关于现行经济政策利弊的讨论有重要影响，并常常为新政策的出台提供基础。同类相比的做法也引起了竞争，因为消费者更容易在提供同种产品的厂商当中“货比三家”。这正是各种消费者排行榜的初衷，例如《美国新闻与世界报道》的大学排行榜，就影响着大学在同类院校和招生数据中的声誉。注



在“健康文化”中，对健康的价值共享处于核心地位，而测量为不同社区提供了通用的讨论健康因素的方式。例如，“受慢性疾病影响的失能调整生命年”㊟为讨论所有社区中个体的若干健康状况（如糖尿病和慢性呼吸系统疾病）提供了一种通用方式。“不好的童年经历”这一测量项也有类似效果，一系列的童年创伤（被忽略或者身体、言语或性的虐待）会对不同人群中所涉个体的健康造成长期影响，而这一测量项提醒人们注意这些长期影响的相似之处。



场域的变换 | 一个问题如何在行动者当中被设计和被讨论，对于该问题用什么方式以及在什么地方被解决可能造成影响——这就是场域。政治科学家弗兰克·鲍姆加特纳和布莱恩·琼斯在他们关于“政策意象”和“政策场域”之互动的研究中对此做了探讨。注政策意象就像是一些设计，有助于人们定义关于问题成因和出路的主导性信念，也有助于区分所谓“好”或“坏”的各种解决方式。场域则是出台关键决策的制度性“地点”（例如国会委员会、市政厅、法院和公司董事会的会议室），以及导致这些决策的游戏规则（例如多数原则、先例原则、对收益—成本标准的应用等）。

要理解场域，可以看看鲍姆加特纳和琼斯如何追溯美国核电站管理制度的发展史。最早的核电站管理机构——原子能委员会对核电产业是友好的，并为“倡导核能的企业、政治和技术精英们”大开方便之门。而

当原子能委员会的技术雇员开始传播对安全存疑的数据时，批评家便跻身关于核能安全的公众辩论当中，有效地打破了原先的政策垄断。这致使原子能委员会被核能管委会所取代，后者是一个更加重视安全的机构，并由一系列被动员的成员来参与对核能扩散的审查，由此便形成了一个良性循环：意象或设计的改变支持了场域的改变，而场域的改变又支持了设计的进一步改变。

而要理解场域是如何运用测量的，可以参考《美国新闻与世界报道》的法学院排行榜对法学院的影响。在对法学院管理人员和教职人员的深度访谈中，社会学家迈克·索德发现，通过向潜在学生和其他人群宣传这些排名，法学院内部的制度性权力之平衡发生了变化，和提升学院排名直接相关的活动获得了更多的预算，为了管理排行榜中学院的形象，法学院还改变了职务描述并设置了新的组织结构（场域）。[注]

我们为“健康文化”所选择的许多测量项都是专门设计的，以便将新的行动者引入关于健康的讨论，并将新的场域引入与健康相关的决策过程。例如，表面上看，“青少年接触不健康食品广告的状况”这一测量项（基于“尼尔森媒体研究”的数据）寻求的是估算以儿童为目标的不健康媒体信息的流行程度。然而，这一测量项的弦外之音乃是促进卫生、传媒、食品和饮料行业之间更有力的合作。因此，这种合作的情况有助于改善该项的得分。

同样，“美国企业对社区和经济发展、对基础教育和高等教育的贡献”（企业在健康领域的领导力）这一测量项的设置，是为了鼓励企业参与健康领域。而“与卫生和保险机构、州和地方政府及社区组织结成正式联盟的医院比例”（医院伙伴关系）这一测量项则旨在鼓励医院和各种社会服务机构及社区组织开展合作。

测量的“社会外围”的重要性

我们提出这四种机制的目标，是鼓励更加深入的讨论以优化测量项的设计和选择，尤其是在奖励机制无法施行或者并不适用的时候。如果我们的思路是正确的，那么其中暗含的最重要的提示是，测量的开发者不仅要考虑测量本身的技术特点，还需要花费同样多的时间来考虑测量将被用于什么样的社会、文化和组织语境。

因篇幅所限，本文不可能就何种环境与何种测量的搭配提供具体建议。我们只能得出以下结论：在目标、因果关系、角色分工都清晰的情况下，基于绩效的问责系统不失为追踪和激励进步的一种有效途径，并能确保主要的行动者心无旁骛，尽管在这样的情况下，对环境因素的忽视仍会导致意料之外或事与愿违的结果。

然而，在常见于慈善领域的开拓性举措中，因为更广泛的组织背景，或者对类似“健康文化”这样的大局之变的兴趣，人们往往很难确认清晰的目标。在这种情况下，似乎更适合使用那些不会简化目标而是会激发讨论、吸引新的变革参与者、鼓励新的伙伴关系、促进共同探索活动的测量项。简而言之，就是要开启对话，而不是结束争论。

遗憾的是，在测量理论与实践中，测量和信息的社会制度语境，在大多数时候都沦为了边缘地带，人们往往仅关注准确性、有效性和可靠性的问题。诚然，必须坚持把有效而可靠的标准测量规范作为一切关于绩效测量之讨论的重点——毕竟，把系统的变革建立在对现实的错误认识之上，无疑是危险的。

然而，对作家约翰·西利·布朗和保罗·杜吉德所称的测量和信息的“社会外围”的忽视[注]可能会使测量的潜在功效大打折扣，而我们的社会对测量的开发和维护投入了如此之多的时间和精力。我们的目标之一是开启一场讨论，以探索如何将社会语境的影响问题从测量实践的边缘地带转移到核心位置。我们期待这场讨论能够热烈展开，并催生新的思想。

克里斯托弗•尼尔森（Christopher Nelson）

RAND公司的高级政治科学家和政策分析教授

安妮塔•钱德拉（Anita Chandra）

RAND公司的正义、基础设施和环境主管

卡罗琳•米勒（Carolyn Miller）

强生基金会高级项目官员

---

1. https://www.transparency.org/research/cpi/overview; http://www.sgi-network. org/2016/; https://www.bls.gov/cpi/; http://nhspi.org/
2. There are, of course, some notable but not widely known exceptions to this statement. For example:Robert Behn, “Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures,” Public Administration Review, 63, no. 5, September/ October 2003; Thomas Krause, Kristin Bell, Peter Pronovost,and Jason Etchegaray, “Measurement as a Performance Driver: The Case for a National Measurement System to Improve Patient Safety,” Journal of Patient Safety, April 4, 2017; Jeannette A.Colyvas, “Performance Metrics as Formal Structures and through the Lens of Social Mechanisms: When Do They Work and How Do They Influence?” American Journal of Education, 118, no. 2.
3. We reviewed existing literature on the system impacts of measurement, based on searches of the following databases: PubMed, PsycINFO, Google Scholar, Social Sciences Abstracts, EconLit, EBSCOhost Business Source, and JSTOR. Search terms are too numerous to list here, but they included phrases directly related to the impact of measurement (e.g., “role of data in social change” and “impact of performance measurement”) and to specific social and improvement movements (e.g., “women’s movement” and “clinical quality of care”). A complete list of search terms and articles is available from the authors. We thank Sarah Weilant for assistance in conducting the literature search.
4. Jill Cannon, Gail Zellman, Lynn Karoly, and Heather Schwartz, “Quality Rating and Improvement Systems for Early Care and Education Programs: Making the Second Generation Better,” Santa Monica, Calif:RAND, 2017.
5. The following articles summarize current evidence and gaps in knowledge on each of the Culture of Health Action Areas: Anita Chandra et al., “Drivers of Health asa Shared Value:

Mindset, Expectations, Sense of Community, and Civic Engagement," Health Affairs, 35, no. 11, November 2016, pp. 1959-1963; Tamara Dubowitz et al., "Creating Healthier, More Equitable Communities by Improving Governance and Policy,"Health Affairs, 35, no. 11, November 2016, pp. 1970-1975; Laurie Martin et al., "Strengthening Integration of Health Services and Systems," Health Affairs, 35, no. 11, November 2016, pp. 1976-1981; Vivian Towe et al., "Cross-Sector Collaborations and Partnerships: Essential Ingredients to Help Shape Health and Well Being," Health Affairs, 35, no. 11, November 2016, pp. 1964-1969.

6. Dan Ariely, Uri Gneezy, George Loewenstein, and Nina Mazar, "Large Stakes and Big Mistakes," Reviewof Economic Studies, 76, no. 2, 2009, pp. 451–469.

7. John Padgett and Walter Powell, The Emergence of Organizations and Markets, Princeton, N.J.: Princeton University Press, 2012.

8. Evidence comes from a series of laboratory and field studies summarized in the following articles: Gary Latham and Edwin Locke, "New Developments in and Directions for Goal-Setting Research," European Psychologist, 12, no. 4, 2007, pp. 290–300; Edwin Locke and Gary Latham, "Building a Practically Useful Theory of Goal Set- ting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey," American Psychologist, 57, no. 9, 2002,pp. 705–717; Gerard Seijts and Gary Latham, "The Effects of Goal Setting and Group Size on Performance in a Social Dilemma," Canadian Journal of Behavioural Science, 32, no. 2, 2000, pp. 104–116.

9. The following articles summarize evidence on framing: Daniel Kahneman and Amos Tversky, "Choices,Values, and Frames," American Psychologist, 39, no. 4, 1984, pp. 341- 50; Shanto Iyengar, "Television News and Citizens' Explanations of National Affairs," American Political Science Review, 81, no. 3,1987, pp. 815-832; Dietram Scheufele and David Tewksbury, "Framing, Agenda Setting, and Priming: The Evolution of Three Media Effects Models," Journal of Communication, 57, no. 1, 2007, pp. 9-20.

10. http://www.cultureofhealth.org/en/taking-action/making-health-a-shared-value/ mindsets-and-expectations.html

11. US Department of Transportation, National Highway Traffic Safety Administration, "Critical Reasons for Crashes Investigated in the National Motor Vehicle Crash Causation Survey," DOT HS 812 115, February 2015.

12. Michael Bastedo and Nicholas Bowman, "U.S. News & World Report College Rankings: Modeling Institutional Effects on Organizational Reputation," American Journal of Education, 116, no. 2, 2010, pp.163-183; Nicholas Bowman and Michael Bastedo, "Getting on the Front Page: Organizational Reputation,Status Signals, and the Impact of U.S. News and World Report on Student Decisions," Research on Higher Education, August 2009.

13. 失能调整生命年（disability adjusted year）是世界卫生组织提出的衡量整体疾病负担的一种概念。一个失能调整生命年等同于健康生活损失的一年。——译者注

14. Frank Baumgartner and Bryan Jones, “Agenda Dynamics and Policy Subsystems,” Journal of Politics,53, no. 4, 1991, pp. 1044-1074; Frank Baumgartner and Bryan Jones, Agendas and Instability in American Politics, Chicago: University of Chicago Press, 1993.

15. Michael Sauder, “Interlopers and Field Change: The Entry of U.S. News into the Field of Legal Education,”Administrative Science Quarterly, 53, no. 2, 2008, pp. 209–234.

16. John Seely Brown and Paul Duguid, The Social Life of Information, Cambridge, Mass.: Harvard Business Review Press, 2000.

领域催化者组织如何激发社会变革

作者：塔兹·侯赛因
马特·普洛梅尔
比尔·布林
译者：陈智勇

根绝疟疾，实现婚姻平等，大幅降低青少年吸烟率。为了应对这些艰巨的社会挑战，可能需要用一只“看不见的手”去放大许多参与方的努力。这些幕后催化者的宗旨只是打赢一场战役，不是自身的长久存在。但是，它们正在引发大规模人口层面的变革。

纵观当代的所有重大社会变革努力，我们会发现，取得成功的过程有时候就像一条陡然下降的抛物线。就拿全球在消除疟疾方面所取得的突破性进展为例：疟疾在全世界造成的死亡人数从1980年开始以每年3%的速度持续上升，仅2004年一年就夺走了180多万人的生命。然而，从2005年开始的10年间，全球因疟疾死亡的人数下降了75%，这一惊人的逆转是全球卫生史上最伟大的拐点之一。

扭转疟疾死亡率的背后有许多原因，其中包括大范围分发防虫蚊帐。不过，有一家名为抗击疟疾合作组织（Roll Back Malaria Partnership，以下简称RBMP）的中介机构组织，协调各个合作参与方，发挥了至关重要的作用。创立于1998年的RBMP从未治疗过任何患者，也没有提供过一床蚊帐或一罐杀虫剂。通过建立全球利益相关方系统，RBMP的工作横跨了消除疟疾的各个领域，包括提高公众意识、汇总和分享技术信息，以及筹措资金。

自2000年以来，这一合作已经挽救了600多万人的生命。当然这并不意味着RBMP是取得如此辉煌成果的首要功臣。但是有证据表明，RBMP所建立起来的创意市场和行动框架，为在消除疟疾领域实现突破打下了基础。

比尔和梅琳达·盖茨基金会前全球卫生政策和倡导副主任戴维·鲍文表示："RBMP一直是消除疟疾领域的信息中心、啦啦队和技术顾问。RBMP所搭建起来的合作伙伴关系对于小型的团体和资助方来说非常有帮助，这不是体现在提供资金上，而是在资源连接上。"

资助方和非营利组织越来越认识到，单个组织无论规模有多大，抑或战略上如何成功，都无法规模化地解决复杂的社会问题。紧迫社会问题的解决需要组织之间的协作。此时需要引入RBMP这一类的中介机构，作为倡导和行动的一个枢纽站，推动所有利益相关方共同面向一个明确的目标。这些"领域催化者"乃是那些正在兴起的领域建设型中介机构中的一种。它们帮助各方汇聚足够的力量，提升一个领域，使之跨越临界点，实现彻底的变革。

领域建设者的作用

10年前，詹姆斯·欧文基金会委托桥幅集团进行一项调查，主题是如何才能激励那些在特定领域致力于解决同一问题的不同利益相关方去实现可衡量的、影响大规模人口的系统性变革。

在对教育领域的领导人进行了60多次访谈的基础上，桥幅和欧文基金会于2009年发表了一份名为《强劲领域的架构》的报告[注]。该报告重点介绍了构成一个真正生机勃勃的领域的五大组成部分：立足于同一领域的自我认知，有章可循的实践标准，基于可靠研究之上的知识，推动一个领域发展的领导力和基层支持，充足的资金和支持性政策。

在该报告发表7年之后，我们发现，资助方仍在苦苦寻觅如何建设一个强劲领域的方法，而非营利组织仍然踟蹰于是否应该将业务拓展到提供直接服务之外的范围，抑或如何延展中介机构的功能，与其他行动方一起去实现影响深远的社会目标。注这些问题敦促我们去更多地了解实现大规模人口层面的变革方式，并审视领域建设型中介机构在这一过程中可能发挥的作用。



我们已经知道领域建设型中介机构至少有三类。

“能力专家”：它们为所在领域提供一种类型的专业支持。例如，我们所在的桥幅集团就是一个能力建设专业组织，旨在帮助社会部门加强管理和领导力。

“本地主链”：它们是集合影响力的支柱。它们将区域性利益相关方联合在一起，共同推动进程。“Strive伙伴”的成立就是一个例子，该组织通过连接辛辛那提的商界、政府、非营利组织和资助方，一起来改

善从摇篮到大学的教育成果（2011年《斯坦福社会创新评论》一篇备受瞩目的文章对此有详细介绍）。[注]

“证据—行动实验室”：它们承担一系列职能，帮助利益相关方扩大循证解决方案。阿里阿德涅实验室和品格实验室是两个范例。前者旨在为重病护理创造规模化解决方案，而后者则致力于推动儿童性格发展的科学和实践。

2016年年末，我们调查了15个旨在实现大规模人口层面变革的领域，从中发现了第四类中介机构：领域催化者。这类组织试图帮助多个行动方实现共同的且影响广泛的目标。[注]它是其他类型中介机构的近亲，可能几十年来一直都默默无闻。

领域催化者

可以肯定的是，并非所有领域的变革都需要一个催化者。有时，一个单体的成功就足以颠覆整个领域。例如，芝麻街[注]将早期儿童教育推向了全球，极大地影响了以科学研究为基础的学龄前儿童教育电视节目的发展。[注]但是，在我们的经验和研究中，像芝麻街一样能够影响一个领域的例子非常罕见。

相反，领域催化者却并不少见。它们有四个共同特点：

- 注重实现大规模人口层面的变革，而不是简单地去扩大某个组织的规模或干预措施的范围。
- 影响他人的行动，而不是自己直接行动。
- 专注于做事，而不是建立共识。
- 宗旨是打赢一场战役，而不是自身的永久存在。

我们还发现，领域催化者往往喜欢保持低调。这很像亚当·斯密的“看不见的手”在私营部门起作用的方式，在那里，许多参与方的间接行动最终会使社会受益。催化者通常在公众视野之外，以微妙的方式来强化其他行动方迈向目标的努力。（如果领域催化者想要成为公众关注的中心，利益相关方就可能把它们视为竞争对手，从而失去影响。）有时候，它们在幕后做出的努力并没有被人察觉。

在我们调查的15个领域中，有4个领域仍在努力争取实现大规模人口层面的变革，3个领域还刚刚兴起，但是，还有8个领域切实发生了重大变化。这8个领域都有领域催化者。这并不是说它们是产生影响的唯一因素，但其存在方式的一致性是惊人的。事实上，这8个领域中的催化者都出现在领域发展的拐点。

我们在3个领域中发现，催化者起到了关键性作用。第一个领域是平等婚姻权的实现。2002年，美国没有一个州向同性伴侣发放结婚证。2010年，一家名为“婚姻自由”（FTM）的催化者组织将其业务范围扩大到了争取同性婚姻合法化的整个领域。同年，禁止同性婚姻的州数达到最多的41个。婚姻平等运动在接下来的5年里蓬勃发展。到2015年，美国最高法院裁决同性婚姻在全美各州合法，而此时已经有37个州为同性伴侣发放结婚证。

第二个领域是减少青少年吸烟率。20世纪90年代，美国高中生吸烟率上升到接近37%。1995年，“无烟青少年”运动正式启动，并将运动目标明确定位为降低青少年吸烟率。两年后，美国青少年吸烟率开始逐年下降，到2014年下降到9.2%。

第三个领域是减少青少年怀孕。20世纪80年代后期，美国每1 000名青少年中就有50名生育，而到了1991年，这个数字上升到60多名。1996年，“全美预防青少年怀孕和意外怀孕”运动启动了。它通过与娱乐媒体和宗教组织合作，来进行公共宣传。到2016年，美国青少年怀孕生育率下降到每1 000名青少年中有20名生育，仅在2005年到2007年之间

略有反弹。

这3个催化者组织和我们找到的另外5家高效催化者组织在规模上参差不齐，年度预算从400万美元到7 300万美元[注]不等。但无论规模大小，它们所具有的冲击力都远远超过了其体量。可以肯定的是，这其中没有哪一家催化者组织可以独自邀功，它们也不会那么做。正如“无烟青少年”运动的创始人比尔·诺维利所说的，这个领域的其他人“在这些葡萄园里已经耕耘了很多年了”。

无论领域催化者组织以何种方式产生，它们都可能会遇到一些独特的考验，包括：如何赢得资助方和服务提供方的信任；如何对变革发生的方式有深层次的理解，保持足够的灵活度来满足该领域不断变化的需求。如果一个催化者想要克服已知和未知的障碍，就必须在做出一系列抉择时深思熟虑，并建立起相应的独立技能。

领域催化者的思考

领域催化者在思考如何选择目标的过程中非常自觉。它们的思考在三个重要方面不同于大部分社会变革组织。

首先，它们会思考如何在其领域实现大规模人口层面的变革，无论该领域是否处于脆弱、碎片化的状况。催化者对建立一个组织或扩大干预规模没有兴趣，正如商业管理作家吉姆·柯林斯[注]所描述的，它们专注于实现一个“大胆刺激的目标”[注]，例如根除脊髓灰质炎，或者彻底消灭无家可归者问题。领域催化者不会急于寻找“答案”，它们总是先问：“我们在试图解决的问题是什么？我们将要一起工作的利益相关方是否对这个问题有着清晰的理解？”

在一次关于系统变革的TED演讲中，慈善家杰弗里·沃克提出了一

个观点，“远离无所不知是一种本事”（not knowing all is a skill）注。处理一个复杂的、系统规模的挑战可能需要一个“初学者的心态……将你所知道的和利益相关方所知道的重新构建成一个共同愿景”。催化者所定义的愿景或使命既要有足以赢得利益相关各方拥护的雄心，又要具备可以测量其成果的清晰度。

吉姆·克里格博士是西雅图公共卫生部慢性病与伤害预防部门前负责人。当他第一次想到要在预防肥胖症方面扮演一个催化者的角色时，他很清楚这个问题的重要性：美国肥胖儿童比例自20世纪70年代以来已经翻了三倍多。仅仅将使命定位为“减少肥胖症”还不够清晰。在和公共卫生领域的许多利益相关方进行多次对话，并查阅相关证据的基础上，克里格博士决定将“营养”作为聚焦点，专注于影响美国人食物选择的上游食物环境。美国人平均每人每年摄入76磅（约34.5千克）糖。减少美国人对含糖商品的过度消费已经被证实是一个具有凝聚力的目标。克里格于2016年创建了一家名为“健康食品美国”的组织，在致力削减美国人食用糖的消费运动中起着关键作用。

其次，领域催化者会去制定实现变革的路线图。在确定一项使命时，催化者会去寻找那些正在致力于前景看好的解决方案的组织。催化者会绘制该领域的全景图，查找资助方、非营利组织、政府机构、营利性组织、社区网络和其他重要利益相关方之间的联系。通过这种方式，催化者开始为推进共同目标绘制战略路线图。

2003年，当“婚姻自由”加入实现婚姻平等权利运动的大潮中时，它只是一个“幕后的游说者和召集人……以及资助方顾问”。注但两年之后，在更多的州禁止同性结婚的情况下，这家组织承担起了催化者的角色。它领导制定了一个战略路线图，要在15至25年内实现一个颠覆性的、可衡量的目标：同性伴侣在美国各州的婚姻合法化。

FTM协助召集10家LGBT组织注的领导人起草了一个路线图

——“赢得婚姻：我们需要做什么”。该战略聚焦于一个温和的、可实现的目标，该目标被称为“10/10/10/20”:在15年中，确保10个州同性婚姻有法律保障；10个州达到“准婚姻保障”，如同性婚姻民事结合；10个州至少获得更多的有限保护，例如家庭伴侣关系法；20个州在对LGBT人群的态度上发生根本变化。路线图不仅提出了推行该计划的策略，还提出了在美国50个州展开运动的指导原则。

随着情况的变化，催化者及其盟友们对路线图进行了中期修正。在第一版战略路线图没能预见到加利福尼亚州在同性婚姻已被裁定为合法的情况下，又投票通过了“8号修正提案”，将婚姻关系重新限定于异性之间。[注]但是路线图确立了一个目标明确的协作模式，并最终实现了突破性的变革。事实上，在我们看到的8个最成功的催化者组织中，大多数催化者都通过制定战略路线图来澄清关键挑战，确立取得成功的步骤。

领域催化者所谋划的第三件事就是如何才能够集中利益相关各方的力量。领域催化者们刻意选择去服务，而不是去领导利益相关方。高效的领域催化者的领导人往往拥有吉姆·柯林斯在《从优秀到卓越》一书中所称的“5级领导力”，即“谦逊品格与专业意志的矛盾混合体”[注]。这需要领导人在刻意克服自我意识的同时，坚韧不拔地抗击不可避免的挫折。正如一位领域催化者的领导人所说的：“深入人心的工作有一部分是耳语的影响力，而不是成为变革中被瞩目的主角。”

另一家叫作“社区解决方案”（Community Solutions）的催化者组织发起了名为“10万个家园”的运动，这是一场全国性的，为10万长期无家可归的美国人寻找永久性住房的运动。该组织的主席罗珊娜·哈格蒂在运动发起时明确表示，“这一运动本身比任何一家组织都重要。”然而，培养“谦逊的精神”并不那么容易。

在“10万个家园”运动的早期，哈格蒂的团队在全美晚间新闻上抛出

了一个故事，引起人们对解决长期无家可归者议题的关注。但在报道的最后，社区解决方案成为英雄，而当地组织的工作却没有得到足够的提及。该运动的沟通策略负责人杰克·马奎尔说："我们从这件事情上吸取了教训：媒体还不习惯这样一种新型的报道方式。这类故事中有许多英雄，而不仅仅是一个。因此我们制定了一个新政策：如果媒体报道中必须在社区解决方案和其他参与组织之间做出选择的话，我们会选择当地的组织。"

通过将荣誉归功于他人，催化者建立起了口碑以吸引其他利益相关方。催化者组织下一步要做的是集合各家服务提供方，为此它们必须考虑如何将资金引入这个领域。这是一个不容忽视的挑战，因为像领域催化者这样的中介机构往往缺乏资金实力。但是有证据表明，催化者可以调动以前不可能触及的资金来源。一种常见的方法是收集、分析并分享那些显示出有高潜力投资机会的数据。"10万个家园"运动就是这么做的。

与社区解决方案相比，联邦政府以及慈善家们才真正掌控着安置长期无家可归者的资源。哈格蒂认识到，最大的挑战在于把这些资源引向那些最能够受益的人群。她的团队根据无家可归者的健康情况创建了"脆弱性指数" (Vulnerability Index)，这个数据丰富的健康指标首次清晰展示了哪些无家可归者暴死街头的风险最大。这么说吧，如果一个流浪汉在过去1年中去过3次医院，那么指数就会提升给他提供住处的"处理意见"级别。这个创新的工具帮助社区解决方案引导了资金流，尽管它并没有试图去控制资金。

社区解决方案采取了类似的方式与全美186个社区合作：为社区提供数据，并向它们提出了可衡量的指标——每月为2.5%的长期无家可归者提供住宿。哈格蒂说："明确的目标帮助我们重新调整资源，并在某些情况下吸引到新的资金。"其结果是：经过4年的努力，"10万个家园"做到了名副其实。这并不是说中介机构应该把社区解决方案作为变

革的蓝本。每个有抱负的催化者都要确定自己的方法来激发它的领域。然而，通过详细记录本地服务组织迈向“10万个家园”这一延伸目标的进展情况，并使其绩效数据透明化，社区解决方案帮助建立起了发展势头，并释放出足够的资本来推动突破性的变革。

领域催化者的行动

要将催化者的“思”与“行”分开绝非易事。像所有变革努力一样，在调研学习、绘制路线图、召集相关方和制定战略转移直到全力执行时，总会有决定性的时刻。领域催化者之所以能成功地将不同利益相关方的努力引向颠覆性变革，是因为它们在以下三件事情上表现出色。

第一件事是通过填补一系列学科的关键性“能力缺口”来帮助这个领域满足不断变化的需求。随着该领域的发展和新需求的出现，催化者常常需要判定和填补领域技能的空白。因此，催化者的角色范围跨越了传统的组织边界。它们需要开展研究，启发公众意识，评估该领域的优势和劣势，推进政策，向服务提供方提供技术支持，收集、分析并共享数据，等等。

前文所提到的“全美预防青少年怀孕和意外怀孕”运动的情况就是如此。它帮助利益相关方通过儿童福利的视角，而不是道德的视角来看待青少年怀孕问题。这一全国性运动使用数据而非教条来证明，预防青少年怀孕可以避免其他严重的社会问题，如儿童贫困、虐待和忽视。这一全国性运动所推出的一系列举措包括：

- 与媒体结盟。这一全国性运动已经成为MTV广受欢迎的《16岁和怀孕》节目的幕后顾问。在该节目首播后的18个月里，青少年怀孕生育率下降了5.7%。
- 为青少年创建相关资源。2013年，这一全国性运动启动了

Bedsider.org网站，在这个信息中心可以了解到现有的每一种避孕方法。

- 为有色人种社区搭建宣传渠道。在社会影响力机构“价值伙伴关系”和全美著名宗教领袖们的支持下，这一全国性运动创建了一个在线工具包，帮助黑人教会的领袖与他们的会众谈论青少年怀孕和意外怀孕。

- 汇集并分享知识。麦肯锡公司的一项评估认为，这一全国性运动是美预防青少年怀孕的主要信息资源。

- 为该领域筹集资金。2015年，这一全国性运动在“确保联邦政府每年1.75亿美元用于青少年怀孕项目的预算”的努力中发挥了至关重要的作用。㊟

有效的催化者不必在上述所有领域都拥有深厚的专业知识。但是，正因为催化者能填补关键能力的缺口，才有可能在生殖健康领域里形成一种势头，推动青少年怀孕率降到美国历史低点。

领域催化者擅长的第二件事是它们能够吸引多个资助方。那些帮助激发某个领域内突破性变革的组织，会获得口碑，并赢得足够的信任，从而影响该领域的其他行动方。这两个特点似乎是不可动摇的。正如我们所看到的，领域催化者具有可信性的最可靠的迹象之一是它能像“社区解决方案”一样去引导资金流，却不控制它们。领域催化者会针对自身的资金需求有意识地利用几个来源。

刚起步时，催化者很容易主要依靠单一资助方。但是这可能是一个错误。催化者之所以能够去支持其他利益相关方，正是因为它们证明了自己可以服务于整个领域的利益。有了多个资金源的支持，催化者就可以证明自己不会受任何单一参与者的影响。在高成就的催化者中，排名前两位的投资者投资总额不到其总资金的一半。“无烟青少年”运动就是一个例子，它是由罗伯特·伍德·约翰逊基金会独家创建的，但很快吸引

了其他资助方。

20世纪90年代，美国青少年吸烟率从27%上升到37%。罗伯特·伍德·约翰逊基金会时任主席史蒂夫·施罗德对全美一半的高中生可能很快就会成为吸烟者感到震惊，他向理事会提出投入大量资金来应对青少年吸烟问题。理事会同意了，但有一个附加条件：基金会一定要引入其他参与方来支持这一倡议，并且最重要的是，它们要在财务上做出贡献。施罗德吸引了美国癌症协会和美国心脏协会参与进来，它们与基金会一道组建了“无烟青少年”运动。与罗伯特·伍德·约翰逊基金会的投资相比，美国癌症协会和美国心脏协会的财务贡献很小。尽管如此，该运动前首席执行官比尔·诺维利认为，有更多的资助方可以让利益相关方“感觉这是公共卫生事业”，而不只是罗伯特·伍德·约翰逊基金会的一个项目。

如今，盖茨基金会、彭博慈善基金会、联合健康基金会和CVS健康基金会都是支持该运动庞大资助团队的一员。过去10年，罗伯特·伍德·约翰逊基金会对该组织的贡献已经少于总募集资金的一半。注对无烟青少年运动来说，资金来源与其独立运作和服务整个领域的能力息息相关。借助广泛的资金基础，该组织帮助将青少年吸烟者的比例降至个位数。

领域催化者可以像无烟青少年运动一样组建一个独立的非营利组织，有自己的理事会，这样更容易获得资金，也有助于推翻催化者是“资助方的宠物项目”的成见。并非所有成功的催化者都以独立实体的形式出现。但是，我们研究的所有催化者都有多个资金来源。

这些领域催化者做得好的第三点是，它们广泛听取意见，但只在一个小团体内做出决策。催化者们能与解决问题的任何人一起工作。在获得口碑和信任的基础上，领域催化者会征求许多人的意见，但将决策限制在人数相对较少的范围内。采取磋商而不是共识驱动的方式，领域催化者可以对新的发展迅速做出反应。

在社会领域的协作中，管理拥有决策权和无决策权的利益相关者之间的张力是一个古老的挑战。根据贝恩公司的研究，“超过7人的决策组每增加1个人，决策的效率就会下降10%”。㊟ 此外，很多倡议没有能够延续其影响力，原因在于没有将关键人物的意见纳入决策。成功的领域催化者有能力达成平衡。

史蒂文·菲利普斯博士现任RBMP和消灭疟疾(Malaria No More)理事会成员。在21世纪初，他着手帮助他的雇主埃克森美孚公司了解如何减轻疟疾对该公司在非洲地区员工的威胁。菲利普斯把重点放在当时被视为这一领域顶梁柱的RBMP上。但在菲利普斯看来，RBMP的“权威性尚不清晰，而且相关的争论已经沦为不同资助团体之间无休无止的争吵”。㊟菲利普斯从埃克森美孚、盖茨基金会等处筹集了350万美元，聘请波士顿咨询集团来改进其组织的效率。㊟

通过与波士顿咨询集团的合作，RBMP建立了更有效的治理结构和流程。RBMP已经公布了它的新方案：“2016—2030年击败疟疾的行动与投资”战略路线图。RBMP收集了来自世界各地的意见，寻求支持。但必要时，RBMP会独自制定战略。即使它仍然对其他参与方问责，但它有权做出自己的决定。问责制和自主权之间的紧密连接使RBMP更有动力摆脱集体决策思维方式的束缚。

释放你所在领域的潜力

对任何正在考虑建立一个领域催化者的组织来说，挑战可能是令人生畏的。你如何审视一个复杂的领域，来找出实现突破性变革的空白？如何去间接地影响许多直接行动方？肖恩·博恩在为一家叫作“成长之年”（Year Up）的组织制定增长和影响力战略时提供了一些答案。

“成长之年”帮助雇主发现被埋没的人才，已经挖掘了17 500多名青

年，这是一个了不起的成就。然而，博恩说：“我们注意到机会青年数量正在增长。”所谓“机会青年”(opportunity youth)是指既无学业又无工作的年轻人，需要为他们创造就业或学习培训的机会。当2000年年底“成长之年”成立时，这类年轻人有300万之多。如今，这个人口翻了一番。

核心问题在8年前就已经显现出来了。当时“成长之年”将其组织使命从“缩小（青年与雇主之间）机会鸿沟”改为“弥合机会鸿沟”。博恩指出：“仅仅提供服务本身并不能弥合鸿沟，但它可以确保我们所有人参与的事情成为新常态。”博恩与长期合作者艾丽丝·罗森布卢姆一起，说服资深同事孵化一个催化型中介机构，旨在与企业合作打开未被开发青年人才库的通道。

作为第一步，博恩和罗森布卢姆的团队围绕如下问题做了深入探讨：为什么针对机会青年的市场是破碎的？供求之间的根本障碍是什么？在这些讨论的基础上，团队围绕着能影响更多青年的更大目标制定了一个联合伙伴战略。

这个团队围绕“三个P”制定了战略路线图：一是认知(perception)，即改变关于机会青年的消极刻板印象；二是实践(practice)，即制定策略，促使企业不拘泥于应聘者的背景，而专注于其能力；三是公共政策(public policy)，借以建立激励机制来创建这个新的人才市场。通过路线图的制作，博恩及其盟友明确了一点，虽然他们会把重点放在所有三个关键领域，但“改变雇主、教育者和培训实践是最关键的”。

随着团队开始推出自己的想法，“成长之年”遇到了每个直接服务型组织向中介型组织转变时都可能会面对的问题。正如博恩所说：“当你谈论这个领域的时候，人们认为你只是在自我推销，这让你处于有点尴尬的境地。”

他们的解决办法是自身不留下任何印迹。2014年，“成长之年”从尚在孵化的中介机构启动了第一个项目：一个名为“生活毕业生”的全美多

媒体公共服务运动。该运动旨在改变雇主对数百万无法获得有意义的职业和教育机会的年轻人的看法。其总体目标是激活一个由雇主领导的运动，为全美青年创造职业生涯道路。

项目启动3年后，博恩相信“生活毕业生”正在悄然受到欢迎。该项目通过媒体吸引了超过8 100万美元的捐赠，其中包括在福布斯网站上的“生活毕业生”博客。但是，博恩的乐观精神却被一个冰冷的现实所冲击：社会领域部门经常把通过复制达成的规模和影响力的扩大混为一谈。其结果是，催化者发现很难为能引发真正变革的作为筹到资金，因为复制仍然是人们在实现广泛变革时的主要思维定式。博恩说：“社会部门的大部分仍然把关注重点放在组织上，而若要产生变革性的影响，只能通过注重系统变革的领域催化者的努力才能发生。”

如果在应对一个社会挑战时，投入了20年的工作和资源，“却依然只有2%的市场渗透率”，我们应该如何摆脱这样一个令人沮丧的情景？正如博恩所看到的那样，社会部门必须解开将规模与系统性影响力缠在一起的死结。为了在21世纪的新挑战中取得可衡量的进展，我们需要的可能恰好是领域催化者这一“看不见的手”。

塔兹•侯赛因（Taz Hussein）

公益领域咨询公司布利吉斯潘集团（Bridgespan Group）合伙人，公共卫生部门主管

马特•普洛梅尔（Matt Plummer）

布利吉斯潘集团波士顿办公室前经理，目前投身于一个被称作Zarvana的个人效率训练的项目

比尔•布林（Bill Breen）

布利吉斯潘集团编辑委员会成员

1. “The Strong Field Framework: A Guide and Toolkit for Funders and Nonprofits Committed to Large-Scale Impact,” Focus, James Irvine Foundation, June 2009.
2. He growing interest in field-building intermediaries has been captured in a range of reports, including: Lucy Bernholz and Tony Wang, “Building Fields for Policy Change,” Blueprint Research + Design, Inc., 2010.
3. John Kania and Mark Kramer, “Collective Impact,” Stanford Social Innovation Review, Winter 2011.
4. The field catalysts we identified in the 15 fields were: Alliance for a Green Revolution in Africa; Campaign for Tobacco-Free Kids; Community Solutions; Freedom to Marry; Global Alliance Vaccine Initiative; Global Polio Eradication Initiative; Na- tional Campaign to Prevent Teen Pregnancy; Roll Back Malaria; Center to Prevent Childhood Obesity; Coalition to Transform Advanced Care; Energy Efficiency for All; Generation Citizen; Healthy Food America; National Youth Employment Coali- tion; Share Our Strength (No Kid Hungry Campaign).
5. 芝麻街（Sesame Street）是由美国芝麻街工作室制作的一档著名的儿童教育电视节目，自1969年在美国公共电视台（PBS）首播以来，已经陪伴全球140多个国家和地区的超过1亿儿童健康快乐成长，荣获了150多次艾美奖，芝麻街也因此被誉为“全世界最长的街道”。——译者注，下同
6. One of the authors of a 2015 National Bureau of Economic Research study on the subject argues that Sesame Street is “the largest and least costly [early childhood] intervention that’s ever been implemented in the United States,” comparing it to Head Start in its effect on children’s cognitive learning. Alia Wong, “The Sesame Street Effect,” Atlantic, June 17, 2015.
7. The other successful catalyst, the Global Polio Eradication Initiative, has an annual budget of more than $1 billion, in part because the World Health Organization uses it to funnel all re-granting for polio.
8. 吉姆·柯林斯（Jim Collins），著名的企业管理专家和畅销书作家，著有《基业长青》（与杰里·波勒斯合著）、《从优秀到卓越》。
9. Jim Collins and Jerry I. Porras, Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies, New York:Harper Business, 1994. viii Jeffrey Walker, “Join the Band: Meditations on Social Change,” TEDx,December 2016.
10. Jeffrey Walker, “Join the Band: Meditations on Social Change,” TEDx, December 2016.
11. “Hearts & Minds,” Civil Marriage Collaborative, November 2015, page 10.
12. LGBT一词出现于20世纪90年代，是女同性恋者（lesbians）、男同性恋者（gays）、双性恋者（bisexuals）与跨性别者（transgender）的英文首字母缩略词。

13. 8号修正提案（Proposition 8），是加利福尼亚州的一项州宪法修正投票提案。2008年5月，加州最高法院颁布了婚姻平等案件判例，裁定排除同性家庭的婚姻违犯州宪法。2008年11月4日，8号提案以52%的投票率获得通过，并于次日正式生效，将加州婚姻关系限定在“一男一女之间”。投票结果产生后，加州及全美其他地方都发生了游行与抗议。2010年8月4日，美国联邦地方法院法官判定8号提案违犯了美国宪法中的第十四条修正案，因此宣布8号提案无效。

14. Jim Collins, Good to Great: Why Some Companies Make the Leap ... and Others Don’t, New York:Harper Business, 2001.

15. “Improving the Lives and Future Prospects of Children and Families,” 2015 Annual Report, National Campaign to Prevent Teen and Unplanned Pregnancy.

16. “Foundation Directory Online Professional,” Foundation Center.

17. Michael Mankins and Jenny Davis-Peccoud, “Decision-Focused Meetings,” Bain Brief, June 7, 2011.

18. Alex Perry, Lifeblood: How to Change the World One Dead Mosquito at a Time, New York: Public Affairs,2011.

19. Ibid.

哥伦比亚的家庭福利钱柜

作者：巴勃罗·梅迪纳·乌里韦
译者：江璐

60多年来，哥伦比亚的“家庭福利钱柜”为麦德林市从困境走向复兴提供了关键的经济和社会服务。这一独特的官民合作模式是否能够持续推动中产阶层的繁荣发展？

那是8月下旬的一个清晨，有“春城”美誉的麦德林和往常一样晴朗而温暖。我在一座叫作“回廊”的殖民时代建筑里见到了塞吉奥·雷斯特雷波。回廊始建于1803年，是方济各会的修道院。7年后哥伦比亚宣布独立，修道院后来被耶稣会改造成学校，再后来又成为警方运营的技术学院。2008年，回廊被“家庭福利钱柜”（Comfama，简称“家福钱柜”）接管，由雷斯特雷波负责大楼的改建工作。

雷斯特雷波带我参观了院内通向邻近教堂的秘道和盘旋式楼梯。他时而向我描述改建后的样子：在这里要建一个通往附近大楼的连廊，并要开一个露台咖啡厅；那里的教室要扩大，会有更多的展示空间；一楼深处还要有一个演出区域，舞台正对着大门。不过，雷斯特雷波还在等待有关当局的建筑改造许可，同时他正在起草一个重振麦德林中心城区的方案，中心城区是麦德林治安最差的地区之一。

非营利组织“家福钱柜”已经有63年历史，是麦德林兴衰的见证者。哥伦比亚第二大城市麦德林直到20世纪初才从一个小矿业城市发展成人口众多、经济发达的大都市。20世纪70年代末80年代初，这里因巴勃罗

·埃斯科巴[注]的麦德林贩毒集团和居高不下的犯罪率而臭名昭著。20世纪90年代，左翼游击队、右翼准军事集团和哥伦比亚政府之间频频爆发的冲突导致数百万人流离失所，很多都逃往麦德林。但过去10年，麦德林重振雄风，赢得模范城市的赞誉，成为商业、创新和旅游中心。

对哥伦比亚第二大省份——安蒂奥基亚省的许多居民而言，家福钱柜俨然已经成为社会福利的代名词。家福钱柜是哥伦比亚特有的一家非营利合作社组织[注]，该组织的资金至少有一部分来源于个人所得税。正如其字面“福利钱柜”（a caja de compensación)所表述的那样，哥伦比亚的雇主将员工工资的一部分缴纳给该福利体系，员工可以选择加入其所在地的任意一家合作社。只要员工正式在编，雇主持续向福利体系付费，员工及其家属就可随时随地获得合作社提供的所有服务。

加入合作社的员工可享受财务、教育、工作、娱乐等多方面的福利。合作社兴建医疗中心、休闲公园、文化中心、运动场所、游乐园、健身房、理疗中心、图书馆等基础设施，组织社会公益活动和社区活动，通常只象征性收取费用，多数情况下则对会员免费。

雷斯特雷波为回廊勾勒的宏伟蓝图颇具家福钱柜特色：拥有宏大、充满希望和乐观向上的愿景，但同时又必须面对一个刚刚摆脱内乱、实现复苏的国家和城市的严峻现实。家福钱柜正在通过增加服务、招纳成员、筹集资金，努力向基础设施薄弱甚至缺乏法制的地区扩张，还要确保组织联系紧密并充满凝聚力，这无异于是一场豪赌。

在政府和社会部门里，有些人认为让民间机构管理公共资金不合时宜，另一些人则认为这是避免公共部门工作效率低下、腐败现象滋生的良方。家福钱柜的员工则对未来信心满满。尽管家福钱柜在哥伦比亚人心中的地位已经不可或缺，它仍然制订了雄心勃勃的10年规划，积极扩大其在整个区域的服务范围，在实现自身可持续发展的同时，解决麦德林和安蒂奥基亚省严峻的社会问题。然而，这一合作社体系依赖于一个

特殊的法律税收许可规定，虽然目前没有生存之忧，但仍需要向政府和市民反复证明其存在的必要性。



在家福钱柜的Arv í 公园里，一家人享受共处时光

合作社的诞生

家庭福利钱柜是哥伦比亚的第一家公积金合作社。“福利钱柜”这一体系始创于1954年，当时麦德林的一群企业家共同发起成立了一个名为“安蒂奥基亚辛迪加”的大型企业集团（后来该集团改名为GEA），与当时刚刚成立的全国企业协会、安蒂奥基亚省铁路联盟一起创办了一个福利基金，用于改善工人生活，进而帮助他们提高劳动能力。

麦德林当时还是一个保留着20世纪气息的、闭塞的采矿小镇，尚未

完全实现城市化的转型。除了天主教会提供的服务以外，大部分麦德林人都缺乏基础教育和医疗资源。福利基金应运而生，由此而设立的“安蒂奥基亚省家福钱柜”（Caja de Compensación Familiar de Antioquia）负责提供这些服务。

20世纪50年代，哥伦比亚自由党和保守党的党派之争席卷全国。1953年，罗哈斯·皮尼利亚将军在两党党首的支持下成功发起和平政变，希望用军队的力量结束政治杀戮。皮尼利亚军事专政试图推动各种社会改革，首次尝试建立全国家庭福利补贴制度。然而，由于社会动荡和政治精英的不满，1957年5月，皮尼利亚被迫辞职，由军事委员会接管政权。

临时军政府继续进行改革，计划在一年内让自由党和保守党重新获得权力，两党则同意每四年选举一次总统。作为改革的一部分，军政府制定了一项至今仍然有效的法律。该法律扩大了皮尼利亚时期家庭福利补贴计划的范围，要求企业必须将雇员薪酬的4%缴纳给国家健康和养老基金体系，以资助全国各地成立的各种合作社。哥伦比亚现在有43个合作社，大多活跃在特定地区。例如，家福钱柜只在安蒂奥基亚省内运作。这些合作社已经向多元化发展，涉足教育、运动、健康、创业、娱乐和金融服务等领域。

哥伦比亚官民合营的合作社模式经历了数十年社会动荡的考验。然而，随着哥伦比亚终于摆脱内乱，迈向成功，该模式是否能帮助人们脱贫、为不断增长的中产阶层带来社会福利还有待观察。

积极向上的家庭理想

在家福钱柜位于里约城的新办公室里，我见到了负责医疗卫生服务的副主管戴维·埃斯科巴。Ciudad delRío是麦德林的新街区，高楼林立，

餐厅、商场一应俱全，新落成的麦德林现代艺术博物馆也坐落于此。这里已经成了麦德林的企业总部基地，包括哥伦比亚最大的银行Bancolombia的总部。附近的建筑都被当地人称为“el barco”（“船”）。家福钱柜的新办公室就占了好几个楼层，可通往绿化露台、健身房和健康中心。

埃斯科巴一身青年白领的装扮，礼服衬衫没打领带，也没穿外套。他虽然有一点白头发，却洋溢着青春与活力。对埃斯科巴而言，不管家福钱柜的业务多么多元化，其初衷是始终不变的。他指出，组织章程的第一条就是：“家福钱柜旨在通过团结协作，帮助改善工人阶层和中产阶层的生活。”而在他看来，改善的不仅是物质生活，还包括生活的品质。

他补充道，家福钱柜的使命不仅是维持低收入人群的基本福祉，还要帮助他们进入中产阶层，获得稳定的收入，实现幸福生活。为此，改变当地人的创业观至关重要。他说：“我们不能老是说自己穷，要相信哥伦比亚可以实现可持续发展。”

埃斯科巴对家福钱柜愿景的比喻恰到好处：“我们要巩固、壮大安蒂奥基亚省的中产阶层，我们希望他们和辛普森一家[注]截然相反，是有觉悟、自由、劳作、快乐的家庭。”虽然这四点听起来很空洞，但在埃斯科巴的领导下，它们已经成了合作社的基石。几乎每个与我交谈过的家福钱柜参与者都反复强调这四点，这四点俨然已经成为他们的工作指南。例如，家福钱柜的住房部副主任奥尔西尼告诉我，家福钱柜建经济适用房不仅是要让人们住得起，还要营造社区氛围、消除不平等，让家庭过上更幸福充实的生活。埃斯科巴说：“更健康的人才能更幸福。”

不过，对家福钱柜理念阐述得最好的是我在工人聚集区阿兰胡埃斯遇到的一位老会员。虽然出身贫寒，但是她和丈夫30年前就申请了家福钱柜的住房补贴，现在已购买了两套房产，还把三个儿子送去上大学。

她说，靠着家福钱柜，她才有了今天的生活。

但这一成果来之不易。20世纪80年代，阿兰胡埃斯是“Los Priscos”犯罪团体的根据地，并很快成为大毒枭巴勃罗·埃斯科巴和麦德林贩毒集团的所在地。1993年，巴勃罗·埃斯科巴被刺杀，但这一区域仍然非常贫穷且动荡。为改善这一情况，家福钱柜收购了中心区的一家精神病医院，并将其改造成会员服务中心。

家福钱柜贯彻“让所有成员都能在任何一家服务中心获得同样的服务”这一宗旨，在阿兰胡埃斯兴建了图书馆、游泳池、幼儿园、金融机构、剧院、教室以及各种运动设施。我们参观的时候，有很多当地的小孩在水泥篮球场上为舞蹈节排练舞蹈，我见到的会员还定期过来读书或者上网学习，很多年轻的父母也把孩子送过来上双语幼儿园。

会员特权

合作社会员能够得到贷款、教育、工作和娱乐等方面的福利。合作社不仅兴建医疗机构、娱乐公园、文化中心等基础设施，也组织很多公益活动，如文化活动、体育培训、创业工作坊都对社区开放，居民只需要缴纳很低的费用就能参加。

会员可以免费享用合作社提供的部分服务设施，其他服务则根据会员的收入水平给予很高的折扣。家福钱柜的服务分为四档：最低的为A档，针对收入不超过国家最低工资水平两倍（140万比索，合506美元）的会员；B档针对收入不超过最低工资水平四倍（290万比索，合1 013美元）的会员；C档针对收入为最低工资水平四倍以上的会员；D档针对非会员。

Tutucán Rionegro是家福钱柜在安蒂奥基亚运营的六个游乐场之一，门票价格最低2 600比索（合0.89美元），最高22 800比索（合7.83

美元）。全家人可以在风景旖旎的公园里享受一顿美好的野餐（允许自带食物），还可以去玩跳楼机和游泳。



家福钱柜为企业雇员和个体户提供车载设备游览省外的唐马蒂亚斯

我去Tutucán的时候参观了建造在山丘上的仿19世纪安蒂奥基亚古城，这里还有扮演市长、牧师、小丑的演员。“大广场”上挤满了等待观看演出的游人，很多著名的喜剧演员都是从这里成名的。游乐场里有花园、草坪和静谧的湖泊，还有连接着铺了鹅卵石小径的过山车。有的游客到这里是为了摆脱城市的喧嚣，拥抱大自然，有家长带着孩子来玩耍。此外，家福钱柜还组织中学生来这里听科学家讲课。

此外，家福钱柜还提供学龄前教育，对收入较低的会员家庭免费。家福钱柜提供从游泳到烹饪等各种课程。（毛利西奥·莫斯奎拉是家福钱柜的宣传主管，他表示，家福钱柜运作着安蒂奥基亚规模最大的瑜伽教室。）这里还组织艺术展、工作室，也有以贫困学校学生为对象的电脑教室。

家福钱柜还在各地兴建图书馆，免费向公众开放。它与地铁部门合作，鼓励市民利用上下班时间阅读。家福钱柜在地铁、电车和缆车站内

设立小型图书馆，供乘客查阅书籍和上网，还在车站内放置专门为该项目印制的平装书，以方便人们在上下班途中阅读，下车的时候归还。

家福钱柜还提供主要用于就业安置、住房补贴和失业保险的资金支持，包括提供低息贷款，并与建筑公司合作，为会员建经济适用房。哥伦比亚所有工薪阶层每个月都必须缴纳国民健康和养老金，这为家福钱柜的服务提供了资金来源。家福钱柜还帮助刚失业的人缴纳这笔钱，或帮助其支付子女的教育费用。

而这些只是家福钱柜为哥伦比亚第二大城市居民提供服务的冰山一角。

维系社会的纽带

经过几十年的动荡之后，麦德林终于有了起色。很多商家进驻麦德林，这里也成为一个旅游胜地。家福钱柜正试图利用这一大好时机，解决一些根深蒂固的社会问题。

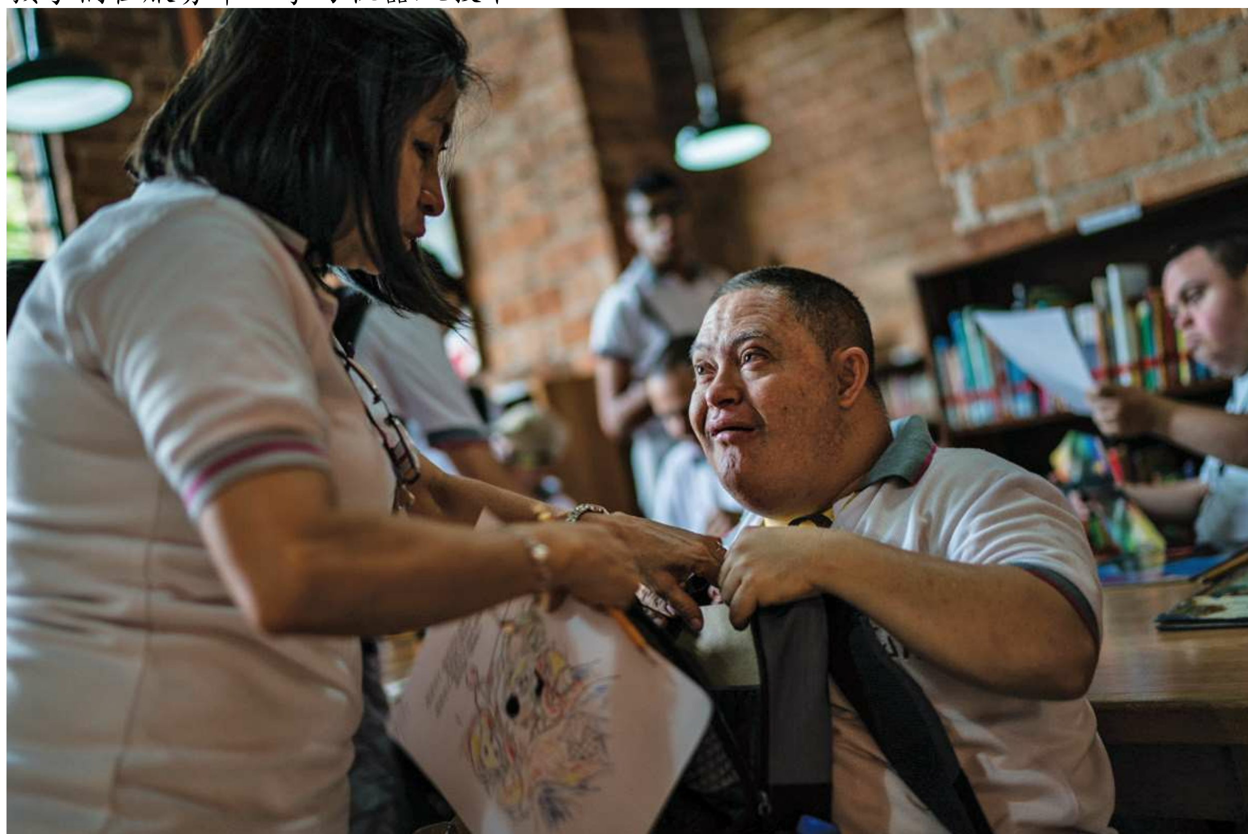
家福钱柜通过长年服务，在维系麦德林的社会纽带方面起到了关键作用。比如20世纪90年代哥伦比亚爆发次贷危机时，家福钱柜是住房的主要提供者之一。即便如此，麦德林仍然问题重重。

2017年，麦德林的失业率高达10%，高于全国9%的平均水平。此外，麦德林有14.1%的人口生活在贫困线以下（贫困线以下是指月收入低于241 673比索或82.64美元）。虽然这一数字远低于全国平均水平（2016年年底为28%），但仍让人忧虑。

麦德林与哥伦比亚大多数大型中心城市一样，深受农村地区武装冲突的影响。根据麦德林市政府的统计，在2017年该市的250万人口中，有20%都是来自其他地区的难民。



孩子们在服务中心学习机器人技术



居民参加社区内“你的价值”项目

随着城市底层人口数量剧增，他们受教育、找到正式工作的机会更加渺茫。

哥伦比亚国内的难民安置问题是一个巨大难题。家福钱柜区域服务负责人爱德华·哈拉米略表示，家福钱柜试图扩张到安蒂奥基亚省受内战冲击最严重的一些地区，来改善当地的社会福祉。“大多数人在这里都只能找到临时的工作，因此几乎无法通过征税来建立所需的基础设施。但家福钱柜正试图帮助当地企业走向正轨，让员工享受成为合作社成员的福利。”

面目模糊的庞大网络

家福钱柜庞大的项目、产品和服务网络覆盖了整个麦德林。然而，公众对其具体业务情况却知之甚少。麦德林和周边城镇的居民没有不知道家福钱柜的。但是，也没有几个人能说清楚它究竟具体提供什么商品和服务。

我采访的大多数麦德林居民对家福钱柜的印象是公园（2016年共接待230万人次，麦德林总人口为630万）、福利补贴和折扣。家福钱柜将其在安蒂奥基亚的34家超市卖给了波哥大一家积极扩张的连锁超市Carulla。作为达成交易的条件，超市每周一对家福钱柜会员提供折扣。因此，很多居民以为家福钱柜是开超市的。

当地主流杂志《哥伦比亚人》的编辑比亚蒂兹·梅西亚也深有同感。“我知道它很有社会责任感，并组织多样的文化活动，但家福钱柜需要改善机构传播的方式，否则大家都不了解它在做什么。”梅西亚的部门帮助家福钱柜重新发行了它的机构刊物。但她仍认为家福钱柜可能存在宣传推广方面的问题。

2016年1月接任家福钱柜主任的埃斯科巴则有不同的思路。他说："有时人们把我们提供的服务当作理所当然。"但他也希望，随着服务项目的增加，能够赢得更好的口碑和知名度。他表示，改变要先从组织内部着手："甚至我们的员工都觉得，既然那么久都做得那么好，何必还要去改变什么呢？员工首先要改变这种心态。"

鼓励创业

埃斯科巴的前任玛丽亚·雷斯特雷波主管家福钱柜21年。她注重家庭观，将其视为连接会员、服务提供方和服务三者之间的核心价值观。埃斯科巴在此基础上加以创新，以开放的心态紧跟市场潮流，比如接受不在工资名单上的自由职业者入会。

埃斯科巴曾在市政府公共部门任职，他还曾领导过一家为小型家族企业服务的小额信贷公司，因此他既懂城市管理，也有企业家的创新精神。

埃斯科巴认为，家福钱柜的定位"不仅是一家福利组织，更应该是一个赋权平台"，通过将人与服务、员工与企业、人才与机遇、想法与市场联系起来，帮助家庭过上更美好而充实的生活。他认为开放市场对中产阶层而言意味着机遇，家福钱柜能通过组织各种创业计划，帮助他们更好地理解、利用开放市场。家福钱柜计划在麦德林新打造的创新区Perpetuo Socorro，再成立一个创新加速器。

在麦德林附近的小镇拉塞哈，我见到了几位得到家福钱柜创业计划帮助的小企业主。卡洛斯·瑞堂说，他生产鳄梨油的创业想法正处于起步阶段，令他头疼的是只要注册公司就要纳税，当然，倘若克服了这些困难，他就能向家福钱柜和工会缴纳工资的4%，并享受其相应福利。

2017年，家福钱柜还与麦德林商会合办了名为"成长有可

能”（Crecer es Posible）的孵化器项目。商会企业发展部的负责人黛安娜·蒙托亚表示，该项目是为了让小企业主能够逐步进入正规市场，他们准备好之后可以自愿加入。她的同事萨布里纳·博哈尼妮补充道，作为与家福钱柜联手打造的重点项目，正规化不只是登记注册，小企业主可以通过培训，提升技能，打入新市场，这反过来也有助于确保合作社的可持续性。

此外，家福钱柜还发起了一些创业项目，如旨在帮助环保企业的绿色创业计划和帮助文化初创企业加速发展的创业计划。家福钱柜为有创业想法、经专家评审小组审议通过的个人或企业提供法律和财务方面的专业咨询和培训。

创业者可能没有正式工作，也没有加入合作社系统，因此这一项目也向非家福钱柜会员开放。该项目旨在帮助创业者成功创业，为经济和合作社的发展壮大做贡献。目前，安蒂奥基亚省通过该计划受益的创业者有近600名。

除此之外，还有针对那些既没有学历，也没有工作的群体的“人才培养”计划。家福钱柜与市政府合作，为这些人群免费开放研习班，帮助他们实现就业或者拿到文凭。家福钱柜甚至提供“面试服装津贴”，帮助其购置面试用的正装。

弥补市场失灵

哥伦比亚人对合作社系统予以肯定。政府管理合作社的相关部门2016年的调查结果显示，会员对全哥伦比亚43家合作社中的41家给予好评，认为其提供的服务“不错”或“特别棒”。合作社在很多方面帮助国家填补空白，如为工薪和中产阶层提供高质量的教育，兴建公共图书馆，提供住房补贴和商业贷款等。

但也有批评的声音。企业向合作社系统支付员工薪酬的4%并非严格意义上的税收，而仅是一种为本企业员工提供福利的“特殊捐赠”，有人觉得这笔钱没有必要花。少数企业在报纸上发表评论文章，抨击这一强制手段不利于创造就业。另有来自社会发展部门的人士抱怨合作社代替政府履行职能，催生了一些成本高昂，却缺乏监管和责任心的中介机构，牺牲了真正需要服务的人的利益，而让那些中产和上层阶层获益。

实际上，政府监管还是存在的。1969年成立的家庭补贴管理局就负责管理合作社，但却深受诟病。比如，2017年管理局主任格丽塞尔达·雷斯特雷波（现哥伦比亚劳工部部长）就因涉嫌滥用职权、徇私枉法而受到猛烈攻击。但管理局的监管也曾发挥过作用，在20世纪90年代，监管局就发现合作社过于关注娱乐和体育活动，要求其提供更全面的社会福利。

对家福钱柜社会服务部长路易斯·佩雷斯而言，合作社系统作为民间非营利组织非常“良好、积极”，它能“找到、分析并纠正市场失灵”。佩雷斯也同意埃斯科巴的观点，即合作社应该努力巩固中产阶层，只有这样才能更多造福于社会。



市民在家福钱柜Arv í 公园的颜色集市上放风筝

企业界的主流声音也支持合作社系统。哥伦比亚规模最大的企业之一，Nutresa集团CEO（首席执行官）卡洛斯·加列戈就对家福钱柜赞不绝口。“家福钱柜是哥伦比亚的第一家合作社，对说服麦德林的企业给员工发放合理工资、加大投资以改善员工生活起着重要作用。”

加列戈还认为，家福钱柜对于维护城市对社会创新能力的重视、助力企业实现员工教育、文化和医疗等相关项目至关重要。他表示，这仅是家福钱柜重要性的冰山一角。家福钱柜及其他合作社都是创造正规就业的主要推动力。这一点至关重要，因为这与家福钱柜的未来息息相关。

为未来融资

埃斯科巴最大的挑战就是如何让家福钱柜的会员、员工和业务项目在勇于接受改变的同时，保持该组织存在60多年的根基不变。为此，他需要确保会员的满意度，不断创造新的项目来吸引更多企业和会员加入，还要让企业和公众认可他们的工作是有意义的，4%的投入是值得的。

作为家福钱柜的主任，埃斯科巴对由5名企业界代表和5名工会代表组成的指导委员会负责。该委员会则对由家福钱柜会员组成的总会负责。这些会员向指导委员会提出建议，由指导委员会制订计划、主任负责执行计划，满足会员的需求，同时保持组织的财务稳健。

非营利性质的合作社以改善员工福祉为目标。这对企业有利，因为更快乐的、受到更好教育的员工，其家庭也就更和睦、更有希望，员工的工作效率也会得到改善。但资金从哪里来呢？目前，家福钱柜有75%的收入都来自企业缴纳的员工工资的4%，相当于每年6　946亿比索（合2.352亿美元），其余的资金主要来自家福钱柜收取服务的贷款利息和费用，尤其是医疗服务，占其年收入的11.2%。

不过家福钱柜正努力改变现有的财政结构：一方面是对其经营理念的调整，另一方面也是未雨绸缪。埃斯科巴表示，家福钱柜运营的项目应在财务上更加自立。另外，要实现增长，就必须大力促进正规的就业（即能够合法雇用工人，雇主就会依法纳税），才能让更多企业和员工加入合作社体系。为此，合作社制定的目标是截至2027年，把主要集中在麦德林区域的110万会员增加到安蒂奥基亚全省的200万（家福钱柜现在84%的会员都分布在麦德林的市中心区域）。

这项任务充满挑战。虽然包括麦德林及其周边地区的正规就业率达到全哥伦比亚最高水平60%，但安蒂奥基亚省其他地区的表现则令人忧心。位于该省东北部的巴治只有3%的正规就业率。倘若家福钱柜能实现增长目标，埃斯科巴预计10年后年收入能够达到4万亿比索，合13亿美元。

除了拓展会员资源，家福钱柜的“2027收入”计划也是为了防止合作社再次遭遇政府改制带来的风险。2015年的全美医改旨在彻底革新医疗保障的基础设施，提供全民医保。今天，全民医保在哥伦比亚已经被认为是一种基本人权，而合作社以及其他医疗运营商因为被禁止拥有医疗设施而陷入困境。家福钱柜不得不出售其拥有的医院和医疗设备，近30%的资产缩水。

虽然家福钱柜仍然提供基础医疗服务，但不得不大幅削减服务内容，包括提供手术和长期护理等。同时，家福钱柜还通过与营利性医疗运营商Sura联盟，来提供更复杂的医疗服务。这次危机的影响波及大部分合作社，为此家福钱柜试图通过与其他合作社之间的相互提携来提供更多服务，实现增长。规模最大的合作案例就是对安蒂奥基亚省乌拉瓦地区Zungo公园的翻修与接管。该公园位于哥伦比亚与巴拿马接壤处，是受哥伦比亚内战影响最严重的区域。公园的物业所有权属于哥伦比亚建筑协会的家福钱柜，这家机构在医疗改革实行后差点倒闭。

区域服务主管爱德华·贾拉米洛表示，该公园和其他针对欠发达区域的规划有助于推动正规就业、经济繁荣和人民福祉，对实现2027年的扩张目标也将起到关键作用。

存续六十余载，未来拭目以待

很难想象，倘若没有家福钱柜和其他合作社，麦德林乃至安蒂奥基亚会是怎样的一番景象，但可以肯定会更糟糕。家福钱柜兴建基础设施，在最艰难的时期向公众提供服务，即便面临经济危机，仍然没有中断补贴和低息贷款的提供。家福钱柜还让底层人群有机会接触到教育和文娱活动，为没有公共空间概念的社区提供运动和锻炼的场所。

合作社无法解决哥伦比亚的所有社会问题，也不奢求能够解决。这

个由企业资助、为员工造福的系统应该被视为政府用来消除贫困、打击不公、创造社会福祉的途径之一。

然而，即便合作社的功能有限，仍难免争议不断。哥伦比亚有18%的人口生活在贫困线以下。中产阶层并非政府的首要关注群体，但他们的福祉一直是国家复兴的晴雨表。过去10年，哥伦比亚的贫困人口减半，中产阶层人口翻倍。不断壮大的中产阶层有更高的服务需求，只有这样才能保持经济运转、社会不断繁荣发展。而这种发展也能给整个国家带来很好的溢出效应。

倘若家福钱柜和合作社系统没有创造任何社会价值，它们也无法存续60多年。虽然很多合作社花了很长时间才走出医疗改革危机，但家福钱柜似乎一直保持稳中求进。随着家福钱柜不断进军农村市场，势必将成为创造就业岗位、开展文化活动、提升社会福祉的一支主力军。让我们拭目以待。

巴勃罗·梅迪纳·乌里韦（Pablo Medina Uribe）

常驻哥伦比亚波哥大的记者、作者和翻译家。他的报道涉及政治、体育、文化等，在美国、哥伦比亚、德国和意大利等国均有发表。乌里韦目前是网站Stereotheque的一名编辑

---

1. 巴勃罗·埃斯科巴曾被《财富》杂志评选为全球7大富豪之一，是哥伦比亚有史以来最嚣张的毒枭。——译者注，下同
2. 智利也有类似的社会福利组织体系。
3. 《辛普森一家》（The Simpsons）是美国一部成人动画情景喜剧。该剧通过展现虚构小镇“春田镇”的一家五口的日常生活，描绘了美国中产阶层的生活，幽默地嘲讽了美国的文化、社会、电视节目和人生百态。

360度综合发展

作者：埃沙 • 查布拉
译者：张超

印度非营利圈内各自为战，而故土基金会致力于打破这种局面。

在马哈拉施特拉邦的一场会议上，故土基金会(Swades Foundation)的工作人员阿南德·帕特尔坐在20位农户对面。他们最近开始了一项实验：不再分别照料各自的碎片式稻田，而是在故土基金会的指导下共同耕种一片12英亩（约73亩）的集体农场。他们采用滴灌法，种植售价比稻米高得多的蔬菜。在当地，每英亩的稻米仅能获得大约200美元的收益。而他们最近收获的苦瓜，每英亩能带来大约200 000卢比（约3 000美元）的利润。

当我问他们，是更愿意各干各的，还是一起干时，农户们异口同声地回答“一起干”。这套体系结合了他们各自的优势：有的人擅长到孟买卖菜，其他人则更擅长耕作。他们的确也有一个共同目标：让孩子们回归农业。和印度的许多农村社区一样，年轻人流向城市，以谋求更高的工资。“但如果我们向孩子们证明，种地也能获得成功，那么他们就会愿意回来。”一位农户这么说，其余的人点头表示同意。

故土基金会既帮助农户实现他们的目标，也帮助那些希望在农场之外获得工作机会的年轻人。该基金会在当地的一个中心提供为期两个月的课程，教授实用技能：焊接、电工、接待，甚至银行和金融服务。故

土基金会的经济发展总监钱德拉·谢卡尔·高达说：“在村子里，我们听到的是，人们没有工作机会。而在公司里，我们听到的是，它们缺乏训练有素的工作人员。所以，我们试图补上这个缺口。”



在故土基金会服务的马哈拉施特拉邦村庄，一个女人和孩子在房子里玩耍

故土基金会是印度两百多万家非营利组织中的一员。不过，多数其他非营利组织只在卫生、教育、普惠金融等某一个领域各自为战。为了将上述各领域的工作整合起来，推广“360度综合发展”的慈善模式，2013年，在媒体和电影圈闯荡20多年的龙尼和扎里纳·斯克鲁瓦拉夫妇把他们已有12年历史的康复救助教学社改造成了故土基金会。现在，基金会一改从前的做法，不再就具体问题采取“头疼医头，脚疼医脚”的措施，而是在马哈拉施特拉邦的2 000个村子里采取对消除贫困起关键作用的一揽子措施——包括水和卫生、农业和生计、健康和营养，以及社区动员。他们有个雄心勃勃的目标：5年内将100万印度人的收入提高到每天两美元以上。

斯克鲁瓦拉夫妇在改造他们的非营利组织之前，花了大量时间考察印度的社会部门。龙尼说：“我们在印度巡回走访了一年，看看大家都在做哪些事情。我们发现，大家都在各自为战，没人以整合性的方式做事。于是，我们有了顿悟的那一刻。”

在社区内工作

居住在孟买的斯克鲁瓦拉夫妇并非以整合性的方式开展社区发展工作的第一人。一些国际项目，例如经济学家杰弗里·萨克斯于2005年发起的“千禧村”计划，也将整合性的策略用于肯尼亚等贫穷国家的特定村庄。龙尼说，他不熟悉萨克斯的工作，不过土生土长的故土基金会可能更加了解服务对象的需求。斯克鲁瓦拉夫妇并非国际发展专家，但他们是马哈拉施特拉邦的居民。他们并没有依靠援助资金，而是自己投钱建立了故土基金会。不过扎里纳指出，他们确实受到了孟加拉农村发展委员会[注]的启发。该组织的一大成功之处就在于，它所支持的社区工作能同时解决多个相互关联的问题。扎里纳说：“这个体系在收入上有很强

的‘自我造血’能力，能够形成规模，涵盖多项问题，并且有着‘不惜一切去解决’的处理方式。”

维尼特·拉伊是孟买一家名为阿维史卡尔的影响力投资公司的创始人兼首席执行官。他表示，这种整合性的扶贫方式有其道理：“它极好地阐释了整体影响社区所要采取的必要举措。”这一方式“与甘地的哲学非常相似。即围绕关键领域开展工作，对整体施加影响”。

斯克鲁瓦拉夫妇希望自身的商业背景能够让此模式更具效率和适应性。他们想确保印度的社区能像成功的企业那样，最终不再依赖外部的资助和支持，能够自力更生实现脱贫。虽然印度也有其他非政府组织从各自创始人的商业背景中得到启发，但是，唯有故土基金会把商业思维和360度综合发展的思想结合起来，显得独树一帜。斯克鲁瓦拉夫妇相信，他们非常适合采用此种模式。因为不同于大多数非政府组织，目前故土基金会的运营完全依靠夫妻俩的个人资金，这样他们就有极大的自由度去进行直接管理和模式探索。

斯克鲁瓦拉夫妇的愿景是把故土基金会扩展到整个印度。因此，他们需要引入其他的资助方，并放弃部分管理上的控制权。他们将在2018年后对故土基金会的第一个五年工作进行量化的影响力评估。不过目前，他们正把精力集中在孟买南部马哈拉施特拉邦赖格德区的2 000个村庄，约50万人身上。

扎里纳说：“我们不论做什么，都先进行社区调查。我们向居民询问，问他们是否愿意为服务买单，并愿意在此过程中贡献力量。”在赖格德，大约有1 300名社区志愿者支持着一支由300位全职雇员组成的团队。志愿者中的许多人曾受益于故土基金会的项目。比如帕特尔就是负责基金会生计帮扶项目的一名全职工作人员，他从农业公司和农业科技企业离职后，想做些“有意义”的事。到目前为止，故土基金会已经支持了2300个家庭从事养鸡和产蛋并供应市场。这种方式简单易行、成本低廉，可以为许多农户带来额外的收入。其中一名叫利阿瓦提·潘杜朗·桑

格勒的农户，她的家人在一个叫波特内尔的小村庄照看着一片种植蔬菜的小农田，但农田的收成尚不足以养活她全家。所以在2017年，桑格勒被选为故土基金会的“主力”农户：她把自家养的鸡卖给村里其他靠鸡蛋赚取收入的家庭。这些家庭可以从每个鸡蛋上赚取4卢比（约合5美分），这意味着一小群鸡每天可以带来最多200卢比（或3美元）的收入。

在与故土基金会合作之前，桑格勒的家人也曾尝试过养鸡，但他们不知道如何让鸡免于遭受高温和疫病，因鸡的大批死亡导致了30万卢比（约合4 500美元）的投资损失。故土基金会的工作人员看到了像桑格勒这样的家庭在苦苦挣扎。帕特尔说：“因此，我们决定投资一个可以向周边家庭供货的主力农户，并且在必要时她还能答疑解惑并帮助其他人。”桑格勒与故土基金会签约后就获得了指导，包括用什么饲料喂鸡，如何控制温度，以及如何给鸡接种疫苗。她现在饲养鸡苗21天能挣到20 000卢比（约合350美元），还为整个社区带来了一系列好处。

补上缺口

作为360度方案的一部分，故土基金会并不强调建立新的体系，而是更关注于弥补现有的体系，并与政府和私营伙伴开展合作。这与一些由于引入全新的干预措施而遭受批评的国际综合开发项目截然相反。例如，“千禧村”计划就曾鼓励乌干达鲁希拉的农民种植玉米，结果发现当地居民不愿吃这种他们并不熟悉的农作物。尽管有许多印度的非政府组织与政府合作，特别是在政府主导的卫生和教育领域，但是像故土基金会这样与私营部门合作的则更不寻常。这反映了其创始人的商业背景。

故土基金会为了完善基金会的技能培训项目，与企业合作来保证项目毕业生的就业。从入门级的职位起步，这些年轻人每月可以在孟买和浦那地区挣到9 000～12 000卢比（约合130～180美元）。此外，汇丰银

行为期五年的“谋生技能”项目为该基金会提供了5亿卢比（约合740万美元）的资助，以向来自低收入社区的年轻人提供技能培训和就业机会。汇丰银行企业可持续发展部门的负责人阿洛卡·马宗达认为，故土基金会的方法“是独一无二的，它在特定地区能创造意义非凡的影响力，并彻底改变它所服务的社区居民的生活”。

故土还在政府架构内部及其已有基础上开展工作，特别是在那些它认为能为社区赋权的关键领域——例如教育和医疗。故土基金会的雇员帮助培训教师，保障课堂资源，监测学生的健康状况。而且由于印度农村人口的视力保护不佳，一个由故土基金会运营的流动眼科诊所还提供免费的视力筛查、眼科手术和配眼镜服务。到目前为止，他们已经筛查了20多万人，并为将近4万人配了眼镜。故土基金会还为970名社区卫生工作者提供了一笔小额资金，用于提供基本药物和急救、妇幼保健服务，以及转诊到政府开办的保健中心。一位社区卫生工作者说，虽然几乎没有报酬，但她还是会做这项工作，因为她想为自己的村庄服务。“如果有人生病了来找我们，我们会提供帮助，给他们服药，照顾他们。这既让他们开心，也让我们开心。”

龙尼说：“社区工作不是政府部门的事情。政府的长项是财政与规划。而当我们融入社区，撸起袖子干时，才是具体工作真正得以落实的时候。”

斯克鲁瓦拉夫妇面临的主要挑战是决定故土基金会最终如何退出——他们认为，要确保社区能够在没有外部援助的情况下维持自身发展，退出是必要的。他们说，设计退出机制至关重要，因为机构往往会创造出让社区不断依赖的援助体系。扎里纳说：“我们还没有确定最终的退出机制是什么样子。我们可能需要继续在这些社区做评估。或许它就像一个特许经营模式，我们需要持续开展随机到点访查，但不是我们自己来管理，而是由别人来运营。”龙尼说，有些项目可能需要持续的支持和关注。“这不是我们设计一个模板照着做就行的事，一切还在探

索中。”

埃沙·查布拉（Esha Chhabra）

自由撰稿人。她关注带有社会使命的品牌、社会发展和慈善等主题。《纽约时报》、《卫报》、《快公司》以及其他出版物上都曾刊登过她的文章

---

1. 孟加拉农村发展委员会（BRAC），原名为“孟加拉复兴援助委员会”（Bangladesh Rehabilitation Assistance Committee），由孟加拉慈善人士法佐·哈桑·阿比德（Fazle Hasan Abed）创立于1972年。BRAC旗下有银行、小贷公司，还有一所大学。BRAC在全世界共有11.1万名员工，其中在孟加拉有5 500人；每年年度费用10亿美元，其中70%至80%来自自有资金，包括旗下企业、大学、医疗机构以及金融机构的收入。——译者注

非传统的智慧

作者：萨拉 • 默里
译者：刘韵

洛克菲勒基金会通过“扫描与搜索”的方式大面积撒网，以找到它最适合解决的问题。

在消除饥饿和促进全球粮食安全的工作中，洛克菲勒基金会曾经一直将工作重点放在增加农业产量上，例如参与推动20世纪的绿色革命，使十多亿人免于饥荒。在2016年，基金会又启动了一个1.3亿美元的项目，通过减少粮食的浪费和损耗这一新途径来振兴农业，促进地区繁荣。

洛克菲勒基金会经过多年研究后，清楚地认识到，要想以更少的资源养活更多的世界人口，就必须解决粮食损耗问题。“智慧生产”计划（Yield Wise initiative）就这样应运而生的。在撒哈拉以南的非洲地区，交通基础设施薄弱，储藏设备缺乏，并且无法跟踪供应链中的粮食损耗。这些因素导致40%的粮食未能进入市场。虽然有些项目着力解决大众浪费食物的问题，但洛克菲勒基金会发现，几乎没有什么项目关注粮食在到达消费者之前的损耗问题。

非洲绿色革命联盟(AGRA)市场和粮食储运管理部总监安妮·姆巴布说：“粮食收获后的损耗问题一直没有引起大家的重视。或者说，大众对化肥和饲料的关注程度远胜于此。由于从未有人计算过粮食的损耗率，所以大家不曾注意这一问题。”现在，“智慧生产”计划与非洲绿色

革命联盟等组织合作，帮助非洲的农民与农业市场对接，吸引各大公司提供储藏技术，并提供新工具来测算和跟踪粮食收获后的损耗情况。



莫桑比克人收获木薯。这也是“智慧生产”计划所关注的农作物之一

“智慧生产”计划不仅代表了洛克菲勒基金会在推动粮食安全问题上与以往不同的工作方向，也代表了一种全新的决策过程。受到风险投资的启发，它利用“扫描与搜索”的方式识别问题，并由此产生了“智慧生产”计划。风险投资公司利用扫描与搜索来评估创业公司的盈利前景，而洛克菲勒基金会用这种方法来评估项目能带来社会变革的前景。它不对各项事业做先入为主的判断，而是通过搜索找出在哪些领域投入资源可以产生最大的影响力。扫描与搜索的方式并不依赖内部专家或已有的受资助方，而是在早期就引入外部合作者，并从大数据、地方新闻和社交媒体中广泛收集信息，来识别出那些可能被忽视的问题。这一过程不仅要考察哪些机会最有可能产生影响，还要判断基金会是否有能力开发

出问题的解决方案。

洛克菲勒基金会会问自己四个关键问题：该问题紧迫吗？真正的利益相关者是否对解决问题非常感兴趣，并能给予充分的支持？该问题是否有系统性变革的潜力，从而产生规模化的影响力？该问题与基金会的目标和自身推动变革的能力是否一致？

基金会战略研究部门的助理副总裁兼总经理克劳迪娅·于歇解释说："当我们扫描并寻找潜在的项目创意时，我们会自问，这一想法是否能解决那些对于贫困和弱势群体来说真正至关重要的问题，以及在哪些领域我们可以顺势而为。"

该基金会认为，扫描与搜索的过程提供了更充足的信息，从而让它对慈善资金的投资领域和投资方法做出更明智的决策。基金会的战略总监卡罗琳·克伦莱说："我们没有无穷的资源，所以对于支持哪些项目我们要做出明智的选择。"

寻找新洞见

虽然扫描和搜索工作使基金会对支持哪些行动保持开放的心态，但这不表示它会随意做出项目资助的决策。在每个选择背后都有一个漫长且严格的流程。

洛克菲勒基金会通常会先在世界各地举办研讨会，汇集来自政府、企业和其他部门的各界专业人士。于歇说："我们想确保在决策过程中尽早听到多元的声音，从而识别问题并发现那些能产生影响力却被我们忽视了的机会。"在一次基金会在柬埔寨金边举办的研讨会上，包括工厂经理、社区组织者、青年企业家和政府官员在内的与会者讨论了从空气污染到创业的一系列问题。

基金会的副总监雷切尔·薛贝里负责寻找新的有规模化影响力的机会。她表示：“听到不同人使用不同的工具、技术，从不同的价值取向来讨论社会问题对我们极为有益。这让我们了解了很多有价值的信息。”她补充说：“我们也使用大数据和分析技术，并且关注地区和地方的新闻媒体，尤其是亚洲和非洲的消息。我们会寻找那些在欧美国家的报纸里没有涉及的话题。”

企业、政府和非营利机构一直以来都被青年人失业的问题困扰。洛克菲勒基金会在通过扫描和搜索的方法来调查这个持续已久的问题时发现，在企业难以招到足够多技能娴熟的员工的同时，还有大量的年轻人面临失业，或找不到工作。以往，在降低年轻人失业，特别是弱势地区的青年失业问题时，主要的关注点都放在提供技术和工作技能的培训上。然而，通过扫描和搜索，洛克菲勒基金会发现雇主们的做法也会极大地影响年轻人就业。

薛贝里说：“我们没有从劳动力供给方开始着手解决问题，而是关注劳动力的需求方：企业如何雇用员工，以及它们在招聘过程中考虑的因素。”基金会发现，网络招聘的算法常常在年轻人或边缘化的求职者提交简历之前就将他们拒之门外。即便年轻人提交了简历，传统的表格形式可能也无法体现他们的能力。“我们了解到的是，一名员工的潜力实际上无法通过我们典型的招聘方式来衡量。”此外，增加员工的留存率也有助于解决年轻人失业和企业招聘难的问题。通过创造更稳定的工作岗位，并为年轻人提供更多上升通道，企业可以解决用工难的问题，同时还可以减少员工的流失率。

鉴于此，洛克菲勒基金会成为“十万个机会倡议”行动的资助者。这个企业联盟于2015年启动。它致力于改变企业的人才招聘、留用和晋升策略，从而让那些由于系统性障碍而无法进入劳动力市场的年轻人能找到工作。与“十万个机会倡议”行动一道，洛克菲勒基金会帮助开发了以技术和人力资源数据为依托的招聘方法，从而使企业可以雇用更多元化

的人才，并且能更准确地衡量年轻人的潜力。

作为扫描和搜索过程的一部分，洛克菲勒基金会也开展自己的研究。例如，在研究青年失业问题时，它对雇主进行了一次大规模的调查，以评估企业在招聘入门级别的岗位时遇到的挑战。与基金会在该项目上合作的桥幅集团合伙人威拉·塞尔登说：“基金会利用多种方式获取信息，不仅阅读和学习这个领域的内容，而且还会引入新的知识。”

这一过程可能会颠覆传统观念。一家同样关注年轻人就业问题的非营利组织“领袖崛起”（LeadersUp）也在和洛克菲勒基金会合作。它的总裁兼首席执行官杰弗里·华莱士坦言：“以前，我对于雇主也需要能力建设的事实并不‘感冒’。但是在研究过程中我们发现，企业存在着暗含偏见的结构性障碍，也有很多在组织文化和管理能力中的痼疾。”华莱士认为，扫描和搜索工作的重要价值之一是能够发掘以前不知道的挑战。他说：“你认为自己需要某一样东西，在经过研究后，你明白其实还需要一大堆额外的东西。而这与传统慈善有很大的不同，后者假定自己拥有某一领域的专长。”

知道何时说“不”

扫描和搜索的结果有时也会在基金会内部引起矛盾，因为它们可能完全背离传统的做事方法。“智慧生产”计划的重点是减少粮食损耗。于歇说：“这一想法起初并不容易在团队内部推行。大家的本能反应是考虑如何提高小农的生产效率，以及如何提高产量。那曾经是基金会内部的普遍想法。”

另外，并不是所有通过扫描和搜索找到的紧迫问题都能获得通过，从而拿到资金和其他资源，基金会寻求解决海洋酸化问题的项目就是一个例子。随着海洋吸收越来越多的二氧化碳，今天海洋的酸度已经比

200年前增加了30%。科学家们相信，到21世纪末，海洋酸度可能会再增加150%，而这将导致海洋生物大规模灭绝。尽管基金会认识到这是一个重大的问题，但它没有找到学术界一致认可的解决方案，目前也没有哪套解决方案在规模化地实施。经过扫描和搜索后，基金会决定会继续关注海洋酸化的程度，但参与开发解决方案超出了机构目前的能力。

做出这样的决定并不容易。薛贝里说："这对我个人来说是工作中最具挑战的地方。"而另一个困难是，那些参与基金会的扫描和搜索工作的非营利组织和其他机构可能本身也对得到基金会的资助存有希望。因此，基金会小心地管理这些机构的期望。薛贝里说："你必须和这些机构开门见山地谈清楚。"无论是否决定支持某个议题，洛克菲勒基金会都会尽力将搜索过程中的洞见通过博客、报告和出版物向该领域公开。

薛贝里坚持认为，要想为看似棘手的问题寻找新的解决方案，关键是从初期就要广泛调动各方参与，并保持开放的心态。她希望其他资助者也能采取类似的做法。她说："作为资助方，我们在进入相关的领域时常常已经有了一些固定的想法。如果采用一个更为中立的框架，我们可以弄清楚谁是真正的领导者，以及我们的善款投在哪里可以起到催化剂的作用，否则虽然也可能取得不错的结果，但却错过了更大的机会。"

萨拉•默里（Sarah Murray）

自由撰稿人，经常为《金融时报》和《经济学家》杂志撰稿。她还为《纽约时报》、《南华早报》和《华尔街日报》等其他出版物撰稿

拯救邻里

作者：保罗·霍克诺斯
译者：刘洋

为了应对柏林不断上涨的房租以及住宅区的高档化，租户们正在通过科蒂联合会维护自己的权利。

科特布斯门位于柏林克罗伊茨贝格区外来移民众多的地段，它既是三条繁忙街道交汇处的广场，又是地铁站点。这里遍布着20世纪70年代建造的混凝土住宅项目。尽管在这个迷宫般的区域中穿梭很容易迷失方向，但是想找到科蒂(Kotti）联合会却不难。只要问一问阿拉伯蔬菜商贩或者土耳其理发师，他们就会指给你一个木板拼凑成的临时棚户，土耳其语中叫“Gecekondu”，那便是科蒂联合会的象征及集会场所。菜贩和理发师们管这个地区叫“袋子”（Kotti)。

在土耳其语中，“Gecekondu”的意思是“一夜之间建成的房屋”。实际上，这个临时棚户是为了给那些抗议租金上涨和住宅高档化的居民提供临时庇护所，在2012年5月下旬的一个晚上即兴搭建起来的。“我们想要回我们的家园！”他们边抗议边敲击着锅碗瓢盆，就像阿根廷、加拿大、冰岛和其他地方的抗议者一样。“我们有权住在市中心！”

然而，这个城市的政治家们在谈判中并没有对恢复租金上限的要求让步，忍无可忍的科特布斯门居民，借着“美国占领运动”[注]和开罗解放广场抗议露营的势头，誓言将继续驻扎在街头直到租金下降。

这项抗议行动是柏林草根租户维权机构——科蒂联合会的登台亮相。这家机构身处柏林大范围反住宅高档化斗争的前线，这一斗争的参与者还包括建筑师和律师团体、城市规划者，以及那些为艺术家和音乐家寻求更多租金低廉的文化空间的活动家。科蒂联合会还引领了另一个全市范围的倡议活动，要求柏林政府回购它卖给私人投资者的社会保障住房股票。

通过参与事无巨细的立法恶战，跨越传统的种族隔阂，科蒂联合会已经超越了过去的住房运动，并成为许多其他自下而上的公平住房倡导运动的典范。

抗议的传统

从一开始，科蒂联合会就在柏林已有的大量住房倡议运动中独树一帜。它的成员构成反映了科特布斯门社区的杂居状态，包括土耳其、阿拉伯移民和他们的后代，也有学生、德国工薪阶层、克罗伊茨贝格区的左翼人士，还有退休人员。

丽萨·福尔默是一名社会学家、社会活动家，也是柏林住房政策的专家。她说："和以往的运动不同，科蒂联合会关注租户面临的具体社会问题，而不是什么宏大的政治议题。不论你是左翼还是右翼，土耳其人或者库尔德人，穆斯林或者基督教徒，或者是土耳其总统埃尔多安的粉丝或者其他什么人，这些都不重要，重要的是降低高昂的租金。"



人们聚集在柏林克罗伊茨贝格区的科蒂联合会总部的临时棚户前

临时棚户把抗议者聚在了一起，这里昼夜不断地有人蹲守，而这也让科特布斯门多元的居民群体形成了凝聚力。抗议势头越来越强劲，那个临时棚户被改成了永久的木结构，科蒂联合会最终演变成一个为维护当地和城市建筑中的租户权益而斗争的机构。

科蒂联合会不仅跨越了不同人口群体的界线，还招募了学者和住房专家，并与立法者和私人业主接触。虽然过去许多活动家回避这样的做法，认为这是对当局的让步，但现在科蒂联合会也让这些人参与进来，并呼吁他们用自己的专业知识和洞察，为倡导更平等的住房政策运动提供信息。

科蒂联合会的行动为柏林原本就历史悠久的住房示威运动增添了一

笔。20世纪80年代初，在冷战期间的西柏林，一群混杂着无政府主义者、学生和社会工作者的群体占领了200栋公寓楼，其中许多公寓紧靠科特布斯门。他们试图挽救这座建于世纪之交的砖结构建筑不被拆除，保障自己负担得起的住房，同时也创建自己的政治社群。政府当局最终通过软硬兼施的方法，终止了一场引人注目且政治性很强的住房运动。

柏林墙倒塌后，东柏林随着德国的统一，也经历了一大波占领和大规模的私有化浪潮。20世纪90年代以及21世纪初，在西柏林，市政府把股票卖给了租户和新房主，尤其是投资者，这也标志着受政府补贴的保障性住房时代结束了。20世纪90年代初期，全市30%的住房是城市所有，或者私人所有并受到租金管制的社会住房。到2008年，这一比例已经减半。债务缠身的柏林政府感到再也无力维护社会住房，并亟待售卖房屋带来的营收。

2002年，一家私人投资基金公司购买了科特布斯门的大部分街区。新业主希望通过翻新居住区，把它们以更高的价格租给高收入的租户，从而赶走那些社会弱势居民。科蒂联合会的组织者和居民之一桑迪·卡尔腾伯恩说：“你在电梯里会碰到一些家庭，孩子们在哭，因为他们已经付不起这里的租金，不得不离开。”此外，在这里已有数十年历史的传统店铺，也改换成了迎合游客的商家。

2010年以后，随着柏林逐渐走出经济危机，包括难民在内的新移民大量涌入，人们对住房的需求也飞速增长。在一个有85%人口租房住的城市，仅在2009年到2013之间，租金就上涨了46%，被迫离开柏林的人口数量也随之增加。

在回应这些问题时，科蒂联合会最值得一提的做法是与其他住房权益活动家一起推动立法，以确保有更多的廉租房供给。2015年，由他们牵头的一场保障性住房运动声明：“柏林参议院无视宪法中要求政府为大众，特别是低收入人群提供低价住房的规定。”社会活动家发起了柏林范围内的全民公决，提出“在柏林至少还需要再供应12万套廉租房”，

并在六个星期内收集了最初的5万份签名，引来大批媒体对此议题的集中报道。在此之前，这一问题既没有受到媒体的关注，也不在政客的议程中。毕竟，柏林的租金比德国其他任何一个主要城市的租金都要低，而且其价格只是巴黎和伦敦房租的几分之一。许多政治家和企业把租金上涨视为柏林追随大城市发展脚步的一个自然过程。

《日报》 的乌韦·拉达说："举行公投的可能性震动了柏林的政客。他们可不希望一次公投就让他们大范围地修改政策。所以，他们与科蒂联合会和其他团体进行了协商，颁布一部新的住房法。"

立法里程碑

科蒂联合会与立法者和法律专家密切合作来起草新的法律。他们既不避开烦琐的法律术语，也不回避就法律细节与当局争论磋商。在2015年，这项法律的通过标志着柏林近年来社会保障住房政策的一个转折点。首先，政府和私人拥有的社会住房将重新受到租金管制。其次，柏林将通过建造新住房和购买现有房产股票来扩大其社会住房存量，这也包括回购20世纪90年代和21世纪初在私有化过程中出售的社会住房。

在柏林研究了25年保障性住房问题的社会学家西格玛·古德说："这部法律是一个里程碑。它给了生活在保障性住房中的柏林人可见的成果，有效地降低了租金或者使租金保持在一个稳定的水平上，为住房政策确立了新的方向。它的通过使柏林增加了2万个廉租公寓，未来八年将会再增加8万个。"（尽管柏林也在尝试下令禁止向游客短租住房以及爱彼迎短期转租的行为，但效果不太显著。）

在新的法律实施后，柏林已经收回了科特布斯门的北部塔楼，目前正在谈判购买南部街区。尽管如此，桑迪·卡尔腾伯恩说，科蒂联合会的工作还远没有结束。联合会还想打造一个居民可以积极参与决策过程

的房产管理模式。“我们是这里的专家，而不是住房协会。”卡尔腾伯恩说，“我们发现自己在为巨大的浪费买单。如果我们自己修缮房屋，就可以省下许多钱。”

现在科蒂联合会成为一个正式注册的协会，其官员由机构成员投票选出。但更重要的是，一个由大约15人组成的非正式核心小组每周召开一次会议，领导联合会的倡导工作。卡尔腾伯恩说：“核心小组在倡议运动中有机地演变。”他解释说，科蒂联合会不像经典的政治组织那样高度的层级化，它更像是一个“邻里大家庭”。他承认，这个关系紧密的社区可能让新加入的人感到不适。但目前为止，这种结构帮助这家机构实现了自己的目标，因此它没有要改变的计划。

自科蒂联合会成功以来，其他类似团体纷纷涌现，如“底层城市”和奥拓·苏尔房产协会。这些组织也试图让柏林政府购买或回购更多住房股票，并用政府已有的房产（其中一些又破又空没人居住）作为保障性住房，以及为文化活动和难民提供使用空间。对柏林来说，满足这些要求将是一项艰巨的任务：一项“优先购买权”法律允许城市政府在私人投资者之前，以较低的价格购买市场上的房屋，但该价格仍然与租赁市场挂钩。因此，柏林政府发现自己在房产市场上与私人开发商竞争房地产的成本比20世纪90年代要大得多。

科蒂联合会的活动家们承认，尽管他们取得了一些成功，但柏林的房地产市场仍然充满了挑战，住房租金不断攀升，并且越来越多的房地产被私人投资者收购。古德说：“你们不能苛求科蒂联合会，毕竟每年有4万新移民搬到柏林。柏林的住房很难跟得上。”但他也表示，像科蒂联合会这样的组织已经把租户动员起来了，这为住房运动打下了基础。而在五六年前科蒂联合会还未成立时，这种势头是难以想象的。

保罗•霍克诺斯（Paul Hockenos）

居住在柏林的记者。他也是《柏林召唤——一个关于无政府主义、音乐、柏林墙和新柏林诞生的故事》一书的作者

---

1. “美国占领运动”（US occupy movement）第一次受到广泛关注是发生在2011年9月17日的占领华尔街抗议运动，由此催生了全球反对经济不平等的运动。2011年9月17日—10月9日，全球82个国家和地区的951个城市，发生了占领抗议活动。——译者注

|健康|

移民的医疗保险

作者：克里斯汀·王
译者：王明婷

有超过300万的移民居住在泰国，他们背井离乡，只为寻找更高的工资和更好的就业机会。在当地，人们罹患登革热、肺结核以及各种传染病和呼吸系统疾病的风险很高。然而，大多数移民却无力承担医疗开支。

尼古拉斯·杜利尔医师自2001年以来一直在泰国及全亚洲从事公共卫生工作，他说："我们知道，20年前泰国政府就为移民人口设立了医疗保险计划，但一直运行不好。"杜利尔称，移民到泰国的工人中有2/3因没有身份证明而无法注册登记，因此不具备申请这项国营计划的资格，而且剩余1/3的移民工人的注册率也一直较低。这是因为该保险计划要求被保险人一次性付清全年的保险费用，而那些从事采矿、渔业、建筑或服务业的工人每天仅赚取约5美元，这笔钱对他们来说难以负担。

因此，杜利尔自己着手为移民工人们寻求解决方案。2017年9月，他的社会企业"梦想发展"（Dreamlopments）推出了一项名为"移民基金"（简称"M基金"）的项目，旨在为移民提供一种门槛更低的医疗保险形式。早在2015年，杜利尔和一位朋友就开始对缅甸移民群体进行调查研究，以了解他们是否对这种服务感兴趣。在得到积极的反馈后，杜利尔团队便在接下来的一年内对方案进行了可行性评估。同时，他们还

操演了一些金融模型，以明确如何使该项目在财务上可持续。

这一试点项目得到联合国儿童基金会资助，并获得泰国卫生部批准。根据杜利尔的估算，目标受众为居住在泰国西部达克省边境沿线的大约20万缅甸移民。该地区最大的城市湄索是大多数缅甸人进入泰国境内的入口。为获得M基金的保障，工人们必须每月支付一次100泰铢（相当于3美元）的保险费。这样，他们就能在医院和诊所得到全面的护理（包括慢性疾病治疗，但是不包括牙齿和视力护理）。

有关在泰缅甸移民人口的卫生统计数据较为缺乏，但据一名名为梅·亚蒙·可雅的缅甸移民描述，当地工作条件恶劣、保护措施有限，这导致了工人的一系列健康问题。

可雅于2005年和家人一起逃离了缅甸的政治迫害，当时她只有12岁。可雅说："尽管泰国政府在2007年宪法中保证了包括没有泰国公民身份在内的每一个人的基本人权，但在泰的缅甸移民工人仍然时常受到雇主、官员和警察的虐待，他们的权利时常遭到侵犯。"另外，她还表示，许多雇主强迫移民每周工作7天，每天工作10个小时以上，同时，尽管理论上泰国劳动法要求雇主对因公受伤的雇员进行补偿，但对于移民工人，许多雇主并不会照办。

牛津大学公共卫生学教授罗斯·麦克雷德说："杜利尔所做的尝试非常了不起。"麦克雷德还主管Shoklo疟疾研究单位的妇幼保健科，它是位于湄索的一家面向移民的诊疗中心。麦克雷德指出："我们的诊疗来自一个瘫痪了近半个世纪，遭到严重忽视的医疗卫生系统。"



移民基金（M-FUND）团队正探望一位刚分娩的母亲，她是湄索综合医院第一位接受该基金免费医疗服务的人

由于许多移民不断地出入边境线，为他们提供持续的医疗保险尤为困难。但杜利尔表示，“梦想发展”可以很好地解决这些问题，因为作为一家民间非政府组织，它能够就缅甸移民这一流动性较高的群体的健康需求问题，与泰国和缅甸两国政府开展非政治化的对话。

M基金最终需要至少5万名注册用户，才能保证财务上的可持续性。但杜利尔的近期目标是在项目启动后的6个月内为3 000名移民进行注册。由于大多数移民没有手机，杜利尔雇用了一个社区卫生工作者团队来帮助他们登记注册。工作开展三周后，该项目已有260人登记在册。

鉴于泰国的医疗机构倾向于在确认医疗费用归属之前就提供治疗服

务，麦克雷德教授提醒杜利尔，应当就M基金所覆盖的治疗费用上限问题与医疗机构进行谈判，如果谈判不成功，这一保险项目可能无法持续。麦克雷德同时指出，如果M基金项目取得成功，将有助于确保那些和她所在的医疗中心类似的、处境艰难的医院和诊所报销诊疗服务的费用。毕竟，来到泰国的移民越来越多，需要诊疗的患者也随之增加，因此，社会各界对麦克雷德的诊疗中心的捐款也越来越入不敷出。

“医疗卫生系统正在持续亏损。”麦克雷德说，“但是，如果移民工人认同‘持续缴费以获得保险’这一理念，我们就可以为那些最需要治疗的人提供持续的医疗服务。”

克里斯汀•王（Kristine Wong）

常驻美国旧金山湾区的记者，报道能源、环境、食品以及可持续发展等议题。她是英美版《卫报》、《摩登农夫》、《塞拉俱乐部》杂志、《国民饮食》等出版物的撰稿人

|教育|

让囚犯重回校园

作者：艾德丽安・戴
译者：吴凝

对任何熟悉城市贫困代际传递的人来说，埃里克斯·迪亚兹的故事毫无新意。他出生、成长于波士顿的一个低收入社区多切斯特。迪亚兹从小没有父亲，9年级时辍学加入了黑帮，从持枪打劫到参与绑架，可谓劣迹累累。迪亚兹最终被关进了一所名为南湾教养院的地方监狱。他在铁窗之下度过了8年时光，4年前被释放。

但迪亚兹的人生却自此驶入了不同的轨道。今年31岁的他刚通过高中同等学力考试（High School Equivalency Test，HiSET），现正在本杰明·富兰克林理工学院攻读实用电工证书。改变他生活的是一个叫“波士顿希望”的公益项目。该项目自2016年1月对7名学生试运行后，于2018年春正式启动。

该项目向加入过黑帮、坐过牢的年轻人提供每周400美元的助学金，帮助他们入学，并通过高中同等学力考试。他们还有可能从那里进入大学校园学习，直至获得副学士学位。

学生也会获得来自“波士顿希望”的母项目，一家叫作“多切斯特跃龙门”的非营利教育机构各方面的支持。目前，“波士顿希望”项目正在帮助的学生有170名，其中36名获得了助学金，30名已在大学就读。“出狱的人需要特别多的帮助。”迪亚兹说。他入学后还介绍身边的朋友一起加入。“我的很多朋友都在上学，尤其是那些在街上混的时候认识的

人，他们过去觉得自己根本不可能上大学。”

“多切斯特跃龙门”的创办人、首席执行官马克·卡利顿称，“波士顿希望”项目凝聚了10年的试错经验，是该机构消除代际贫困这一核心目标的关键。“中产阶层的小孩基本都靠父母供养念大学，如果我们付钱给这帮孩子上学，会怎么样呢？”他问道。与其他帮助年轻人远离帮派的干预项目相比，“多切斯特跃龙门”的项目有三大特色：把上大学作为所有学生的基本目标；用助学金支持学生接受全日制教育；聘用过往帮派成员担任“大学入学顾问”，帮助学生重建生活。



迪亚兹（图中间有辫子那位）在“多切斯特跃龙门”的开学典礼上

“我认为，聘用和学生有相同背景的人，给他们提供工具，而不是找社会工作者或其他与学生没有任何共同语言的专业人士，这一点非常重要。”卡利顿说。

“波士顿希望”项目始于卡利顿4年前写的题为“核心影响者理论”的白皮书。其灵感部分来自《纽约客》的一篇文章，作家兼外科医生阿图葛文德在文中描述了医疗保健领域的“超级用户”概念：他们只占美国人口的一小部分，却占据了全美50%的医疗开支。那么以此类推，是否有“少数帮派成员，或‘核心影响者’需要为整个社区发展滞后负责呢”？卡利顿提出了疑问。最近的一些研究证实了这一假设，大约有1%的波士顿青年参与黑帮团伙，但他们却与全市接近60%的命案有关。

卡利顿在创建“波士顿希望”项目时还借鉴了相关研究。这些研究指出，个体与帮派暴力分离上升一个等级，其遭枪击或毙命的概率就能降低50%。在大学入学顾问的帮助下，“波士顿希望”试图招募那些持枪或被枪击概率最大的年轻人，尤其是那些刚出狱不久，想要重新回到正常生活的人。卡利顿相信，通过与身处暴力网络中心的人联结，这个项目可以帮助整个社区脱离世代贫困。

“如果你能改变最易受到枪击威胁的人，我想你就可能引起二次效应，继而改善看似棘手的社区状况。”美国东北大学犯罪学与刑事司法学院主任安东尼·布拉加说。

尽管该项目规模仍然很小，但从数据来看前景颇为乐观。参加项目的前黑帮成员中，85%的人避免了再次犯罪。

艾德丽安•戴（Adrienne Day）

为《纽约时报》《鹦鹉螺》《奥普拉杂志》等出版物撰稿，是美国机械工程师学会的出版物《需求》的特约编辑

|权利|

破除住房分享经济中的种族歧视

作者：段思齐
译者：盛梦露

当奎尔缇娜·克里坦登第一次尝试在短租平台爱彼迎上预订房间时，她不断遭到拒绝。然后她修改了个人资料，将名字缩短为“缇娜”，并使用了一张普通风景照做头像，而不是自己的照片，房东立刻接受了她的预订。2016年，这个24岁的黑人创建了“#黑人在爱彼迎”的标签，分享在爱彼迎上的种族歧视经历。

这个标签疯狂传播开来。克里坦登发现，她远不是爱彼迎平台上唯一遭到歧视的黑人用户。事实上，2016年哈佛商学院对爱彼迎房源的研究发现，在租客个人资料相同的情况下，如果名字听起来明显是非裔美国人，那么被房东接受预订的概率比名字听起来是白人的租客要低16%。在爱彼迎上，不仅仅是黑人用户，连黑人房东也遭受了歧视。数据分析师默里·考克斯在2017年3月所做的一份报告被大量引用。该报告指出，在美国以黑人为主的社区，白人房东已通过爱彼迎获益约1.597亿美元，而同一类社区中的黑人房东只获益约4 830万美元。

作为回应，2017年7月，爱彼迎宣布与全美有色人种进步协会（National Association for the Advancement of Colored People，NAACP）建立伙伴关系，以培养有色人种社区对住房共享经济益处的认知，并将把这一合作产生收入的20%赠予全美有色人种进步协会。

“长久以来，黑人和其他有色人种都面临着获取新技术和新方法的

障碍。”全美有色人种进步协会主席兼首席执行官德里克·约翰逊在宣布这场合作时表示，“与爱彼迎的开创性合作关系将有助于为我们的社区带来新的就业和经济机会。”

但迄今为止，合作的细节仍很模糊。无论是全美有色人种进步协会的代表，还是爱彼迎全美合作关系总监简宁·英格拉姆，都无法说出合作针对的具体地点，或双方如何确定爱彼迎的哪些收入来自这项合作，并将它与全美有色人种进步协会分享。

质疑爱彼迎反歧视承诺的人士指出，这种合作关系没有帮助到没有房产的有色人种，而随着爱彼迎不断地为各地居住区带来更多游客，当地这些有色人种也要应对持续上涨的租金。

“在这种合作关系的结构下，全美有色人种进步协会的积极言论究竟是反映了对合作成果的实质评估，还是对金钱的兴奋，我们很难判断。”哈佛大学商学院副教授、哈佛大学歧视研究者之一本杰明·埃德尔曼说。埃德尔曼建议爱彼迎采取一种不那么吸引眼球但实证有效的方式来对抗歧视：删除平台上客人资料中的照片和姓名。

然而，爱彼迎的回应是：“客人在寻找住宿时不应该被要求匿名。”

除了与全美有色人种进步协会合作之外，爱彼迎还实施了更积极的政策反对歧视行为。例如，英格拉姆说，爱彼迎现在向房东提供减少无意识偏见的在线培训，虽然她无法透露相关课程所包含的具体内容。同时，至少出现了两家提供类似服务但更关注包容性问题的创业公司：“包容性客栈”（Innclusive）和“黑色爱彼迎”（Noirbnb）。

“包容性客栈”隐藏了租客的名字和照片。“如果你拒绝了某人在某些特定日期入住，除非有充分的理由，否则你无法再在这些日期接受其他房客。”“包容性客栈”的首席执行官罗汉·吉尔克斯说。他表示，在“包容性客栈”上的20万个房源中，50%在爱彼迎上以相同的价格区间展

示。他怀疑全美有色人种进步协会与爱彼迎的合作关系是否有效，他说："我们并不认为全美有色人种进步协会的会员或受众与那些会使用住房分享平台的人们有联系。"

"黑色爱彼迎"的联合创始人杰德·埃米卡和斯特凡·格兰特采取了不同的思路。"'黑色爱彼迎'不认为旅行者应该隐藏自己的身份，期望其得到公平和尊重。"埃米卡说，"我们理解隐藏身份这种机制背后的意图，但这也是为什么黑人旅游社区接受住房分享模式十分缓慢的原因之一。""黑色爱彼迎"的两位共同创始人都不担心全美有色人种进步协会与爱彼迎合作导致的竞争，他们认为自己在包容性上的努力远比爱彼迎更久。

与此同时，爱彼迎希望将它与全美有色人种进步协会一年的协议延长为长期的合作关系。"少数族裔客人可选择的房源不应该被限制，因为假如被限制，就意味着他们要住在价格高却不方便的住宿，同时选择也更少。"埃德尔曼说，他认为"黑色爱彼迎"和"包容性客栈"对于包容性的努力是令人钦佩的，但凭借它们的力量还无法撼动整个系统，因为爱彼迎会持续地占领这块市场。他说："爱彼迎提升其品质后，全社会都将得到更好的服务。"

段思齐（Nue:l Duan）

常驻旧金山湾区和纽约市的作家、编辑和研究员

|合作|

学以致用：科学家如何改善公共政策

作者：斯蒂芬妮·怀克斯彻
译者：盛梦露

2016年11月8日深夜，美国总统大选终于画上了句号。威尔·阿德勒感觉像是经历了人生中一场“最糟糕的派对”。阿德勒是纽约大学神经科学的在读博士，大选结果让他急切希望在专注自己学术兴趣的同时能做一些立竿见影的事情。于是，他邀请了神经科学系和心理学系的同学与教授们一同商讨如何运用自己的专业特长，帮助改善公共政策。

此前，在深秋之际，阿德勒和伙伴们已经组建了“科学家行动倡导网络”（Scientist Action and Advocacy Network，ScAAN），旨在帮助有需要的非营利组织。于是，他们很快和“提高年龄”（Raise the Age）运动建立了联系。该运动致力于倡导纽约州把法定刑事责任年龄提高至18周岁。全美仅有纽约州和北卡罗来纳州将16、17周岁的公民作为成年人控告。

神经科学博士生珍恩·李主持向立法者介绍青少年大脑可塑性的研究工作。“提高年龄”运动的贝斯·鲍尔斯和斯蒂芬妮·甘戴尔认为，这种报告对非专业人士理解这个问题很有帮助。2017年4月，纽约州州长库默签署了将法定刑事责任年龄提高至18周岁的议案。

学术研究人员经常在研究领域耕耘多年，却不知道自己的研究是否以及如何影响世界。李将倡导网络和非营利组织之间的合作描述为“在研究生院保持头脑清醒的一种方式……做一些能够看到实际效果的事

情”。这类合作的一个主要障碍是许多科学家不知道如何找到能够利用他们专长的非营利组织。

不过，另一个新团队正在努力解决这个问题。2017年2月，康奈尔大学的亚当·莱文、伊利诺斯大学的杰克·鲍尔斯和哥伦比亚大学的唐纳德·格林共同推出了名为“研究为影响”的网站（www.r4impact.org）。研究人员、非营利组织和政府工作人员可以向该网站提供信息，寻找合作者。目前，网站有超过350名成员。

将政府、非营利组织与学术研究人员联系在一起的组织当然不止这一家。但是莱文指出，“研究为影响”特别强调通过在线平台扩大协作的规模和便利性。他非常看好平台的“匹配”功能：网络平台的工作人员如果在成员中发现潜在的匹配性，会通过该功能牵线搭桥。

“研究为影响”还发布了协作实践指南，强调在研究计划、成果发布和数据共享等领域进行良好沟通的重要性。虽然研究人员可能认为他们对此都了然于胸，但莱文认为，研究人员经常使用专业术语，并做出与其他领域合作伙伴不同的假设。例如，他们通常认为在实验中引入控制组是必须的，但将一部分人排除在干预对象之外的做法对实践者而言是一种资源浪费。因此，“研究为影响”的协作指南建议合作各方花时间澄清术语的含义，并对论证的方式展开讨论。

学术界与非营利组织合作的另一个障碍是固有观念。人们通常认为：科学家若想成功，就必须一心一意。“科学家行动倡导网络”的马伟基现任纽约大学神经科学与心理学副教授。当还是一名博士后学生时，他曾向其他科学家咨询，是否可以在科学研究的道路上融入一些非政府组织的工作，但他得到的答案常常是否定的。

尽管如此，马仍不放弃参与社会行动。他发现可以通过与他人合作，做到科学研究与社会运动两不误——这正是“科学家行动倡导网络”背后的理念。

莱文还指出，研究者常常对与非营利组织或政府合作有些不太情愿，他推测，这其中部分原因是学者认为这种合作在学术上没有什么意思，因此他希望，通过“研究为影响”所展开的合作能够说明事实并非如此。莱文认为，从长远来看，这个平台也可能有助于转变学术激励机制——从职称评定委员会主要考察学者发表的文章，转向更多地考虑学者的工作对实践的影响。



纽约大学神经科学博士生珍恩·李在新闻发布会上发表讲话，支持把刑事责任年龄提高到18周岁

“科学家行动倡导网络”（以下简称“倡导网络”）和“研究为影响”在未来一年的目标都是扩大影响力。前者正在与“纽约取缔单独监禁”运动合作，总结关于单独监禁所造成的心理影响的相关研究。它们还协助租户权益组织“大都市住房委员会”更好地了解其服务对象。倡导网络的团队从纽约大学环境研究学院等系所招募了一些成员，开始参与一些环境项目。此外，它们还在接触其他高校中有类似想法的人，例如普林斯顿大学。像“研究为影响”一样，倡导网络看到了合作的无穷潜力。

斯蒂芬妮·怀克斯彻（Stephanie Wykstra)

自由撰稿人和研究顾问，常驻纽约，曾在非营利组织和学术界从事研究工作。她的作品曾出现在石板（Slate）、Vox和《高校情报》等线上媒体

关怀在职护理者

作者：戴维·格雷森
译者：黄伟鸿

雇主必须为那些需要照顾家人和朋友的在职员工提供更多帮助。

对在职护理者的关怀已经成为职场管理的新课题。统计数据显示，那些必须在兼顾工作的同时照顾年迈父母、有健康问题的生活伴侣，或者有残障的孩子、兄弟姐妹或者密友的职场人士，正在世界各地面临着日益严峻的挑战。

过去一年里，美国约有6 500万护理者，其中有60%在照料亲友的同时还要兼顾自己的工作，相当于每6个劳动者中就有1个这样的护理者。

此外，随着人类寿命的延长，世界各地人口老龄化以及社会保障体系面临的财政挑战，各国将面临有偿护理者的短缺。今天的社会对自愿相互照顾，特别是在工作的同时提供生活照顾的需求将不断增长。2010年，美国每个80岁以上的老人对应有7名以上可提供家庭内护理的照顾者。而到2030年，这一比例将下降到4:1，因为到时候婴儿潮[注]一代将步入暮年。届时，美国将面临15万护理人员缺口。

笔者所在的英国有300万在职员工，其中每9人就有1人在忙于工作的同时需要照顾亲人。这个数字将不可避免地增长，因为预计在未来20年里，英国的护理者总数将从650万增加到900万。

对我们很多人来说，照顾家属将成为我们生活中最重要的事情。然而，照顾他人可能会带来压力，并对身心健康、社交生活和家庭财务状况产生负面影响。兼顾工作和照料他人的重担可能会导致许多护理者被迫放弃工作。YouGov公司开展的英国市场调查显示，有200多万人曾经在某个阶段为了照顾亲人而放弃了工作，还有300万人为此减少了工作时间。这给他们自己以及他们的雇主造成了损失，因为雇主可能因此失去了经验丰富和有价值的雇员。

雇主忽视雇员所背负的照顾责任的时代应该结束了。睿智、负责任的雇主既了解商业运作，也会承担起帮助员工平衡工作和照顾责任的道德义务。

个人使命

我亲身经历过兼顾工作和照顾家人所带来的压力。在年迈的父母临终前最后几年里，我一边继续教学和社会倡导活动，一边照顾他们。父亲去世后，我照顾时日不多的母亲，尽力让她能够安全、愉悦地在自己家里度过余生，这是我一生中做过的最重要的事情。

尽管如此，照顾父母依然让我疲惫不堪。我逐渐放弃了日常健身锻炼，不再接受对工作没有即时效用的宴会邀请，减少了我的社交活动。

这些亲身经历让我肩负着一项个人使命，那就是鼓励全世界的雇主去理解一个事实：他们的一些雇员难免需要在工作的同时照顾家庭成员，而且将会有更多的雇员未来会面临这种情况。此外，当他们结束了长时间的全职照料工作后重返职场，就可以成为宝贵的人才资源。

我现在是英国非营利组织英国护理者协会的董事会主席，该组织致力于促进一个尊重、珍视和支持护理者的社会。我们的项目包括一个由雇主牵头，就如何更好地帮助在职护理者进行合作的网络。在苏格兰，

我们还代表政府实施了一项名为“善待照顾者”的认证项目。该项目评估雇主对在职护理者的重视和支持程度。

我希望看到世界上有更多这样的项目来鼓励和帮助雇主。但从哪里会产生这种项目呢？

我们不妨把目光首先投向其他护理者组织。英国护理者协会是国际护理者组织联盟（International Alliance of Carer Organizations，IACO）的一员，这一国际网络在全球范围为护理者机构指引方向、促进信息共享，并为护理者的权益摇旗呐喊。

另一个可能的来源是全球大多数主要经济体都拥有的企业责任联盟。这些联盟致力于促进负责任的企业行为。在英国，社区商业协会是一个由数百家大型企业组成的联盟，致力于推动负责任的企业行为，20多年来一直围绕着性别和种族命题开展职场关爱运动。在过去两年中，该协会开始依托现有的关于人口结构变化的项目来审视企业针对在职护理者的政策，并帮助雇主为劳动人口的老龄化做好准备。

马阿拉（Ma’ala）是以色列领先的致力于企业责任的非营利组织，该组织制定的企业社会责任指数已经将企业在工作和关怀员工方面的表现纳入其中。和社区商业协会一样，马阿拉正在研究对年长雇员友好的工作场所如何可以同时善待在职护理者，反之亦然。马阿拉已经认识到，护理和人口老龄化问题越来越重要，若想成为一个包容的、负责任的雇主，应对此予以重视。该机构还从以色列政府那里获得了两年的经费用于研究“积极老龄化”，参阅相关的国际案例，制定出针对以色列雇主的政策议程。

还有一种模式是采取组建联盟的方法，把多个赞助机构团结起来，包括商业游说团体和护理者组织。例如，新西兰的就业关怀领导力集团就是一个多方利益相关者的组织，其成员包括新西兰护理者协会、新西兰商业协会、工会理事会、保柏公司、社会发展部下属工作与收入服务

中心以及劳工部。该集团正在倡导工作和护理的重要性，并分享最佳实践。

这些先驱组织表明，如果公司、商界领袖和与就业有关的组织能一起合作，建立联盟来帮助在职护理者，就可以在这方面取得更多成就。如果商业游说团体或联盟已经或正在计划与成员公司围绕工作技能、挽留年长职员、工作场所的健康和福祉开展倡议活动，或通过经营一个雇员年龄多元化的职场来应对人口结构变化问题，那么这将具有重大意义。

具体措施

那些善待在职护理者的企业采取了相应的具体措施。这些措施包括掌握在职护理者的状况，并为他们提供灵活的工作时间、带薪或不带薪假期以及在家工作的机会。这些企业支持由在职护理者组成的内部网络，为他们提供建议和相关信息，并通过与其他企业的交流以及员工的定期反馈，不断学习并改善工作场所。那些最好的雇主还帮助完成了家人护理使命的老员工重返工作岗位，利用他们的影响力来帮助制定尊重和支持护理者的公共政策和项目。

我们如何让雇主采取这些措施呢？首先，最重要的是让企业最高领导层参与进来，还要让执行层也能理解和落实。为此，需要设置一个能干的秘书处，还要在创新和解决难题方面与企业合作，用坚实的商业理由促使雇主持续参与。

其次，需要公开宣传。这就需要积累关于在职护理者以及好雇主如何善待护理者的硬数据和好故事，用以激发其他雇主和媒体。我们应该设立标杆指数或相关的年度卓越组织奖等，促进这方面的持续改善和良性竞争，并不断开发新的市场。

最后，我们需要战略性的安排。万事开头难。一开始就要招募一位能够与同行一起支持这项计划的商业领袖，为此需要向他及其同行展示一个有分量的行动计划。如果这些早期加入的企业和机构是备受尊重、成功的组织，那么计划的推进将会顺利得多。

可以从已经在社会责任方面表现出色的企业中寻找首批招募的核心企业。目标包括：（1）出现在最佳职场或最佳雇主排名榜的企业；（2）在企业社会责任方面享有良好声誉的企业，如道琼斯可持续发展指数中的行业领导者、《企业爵士》评选的全球100家最可持续发展企业，或地方企业社会责任标杆企业；（3）首席执行官出现在最佳公司排行榜的企业；（4）人力资源和招聘主管受同行高度评价的企业。首批加入的企业可以帮忙从它们的主要商业客户和供应商、个人关系和行业合作伙伴中招募第二批参与者。

一旦有足够数量的企业准备好分享它们的经验、相互学习并鼓励他人，就能更顺利地举办联谊活动，制定良好的实践指南，并开始提高绩效标准。

大力声援护理者的美国前第一夫人罗莎琳·卡特说：“世界上只有四种人：那些曾经是护理者的人，那些现在是护理者的人，那些即将成为护理者的人，以及那些将需要护理者的人。”时至今日，雇主应该将这一警世之言融入职场，并成为在职护理者的好雇主。社会创新者可以通过支持为雇主建立支持网络来帮助他们实现这一愿景。

戴维·格雷森（David Grayson）

英国克兰菲尔德大学管理学院的企业社会责任教授，也是慈善机构英国护理者协会的主席。他曾是社区商业协会的董事总经理，并曾任英国全国残疾人委员会（National Disability Council）主席。他的最新著作是《关怀员工：如何成为在职护理者的好雇主》

1. 婴儿潮（baby boom）主要是指美国第二次世界大战后的“4664”现象：从1946年至1964年，这18年间出生的人口高达7 800万。——译者注

动员社区为无家可归的退伍军人㊟服务

作者：纳迪姆·玛塔
基思·哈里斯
安·玛丽·奥利瓦
丽莎·佩普
译者：黄伟鸿

为了从根本上解决退伍军人无家可归的问题，美国退伍军人事务部、住房及城市发展部大力推动社区工作，为更好的政府治理提供了范例。

美国退伍军人在成年无家可归者中所占比例历来过高。尽管任何形式的无家可归都是悲惨的，但无家可归的退伍军人尤其令人心痛，因为他们曾为国家做出了巨大牺牲。美国住房及城市发展部估计，美国在2010年有76 000多名退伍军人无家可归，其中约1/3是长期无家可归者。

2009年11月，美国总统奥巴马与退伍军人事务部部长艾力克·辛塞、住房及城市发展部部长肖恩·多诺万承诺彻底解决退伍军人无家可归的问题。在随后的几年里，政府为实现这一目标投入了大量资源，美国大部分地区无家可归退伍军人的数量稳步下降。到2012年年底，全美无家可归的退伍军人数量减少了18%。但在此期间，大都市区的改善情况却稍微落后于其他地区：无家可归的退伍军人数量减少了16%。而在美国人口最多的25个城市中，无家可归的退伍军人数量占全美总数的40%。

2012年，在美国无家可归问题跨机构委员会（US Interagency Council on Homelessness，USICH）的支持下，退伍军人事务部和住房及城市发展部针对这一现状开展了两项重大变革。首先，它们放弃了提供既定解决方案的全国性项目，转而采用自下而上的方法，投资每个城市的新兴解决方案，并利用当地经验来改进和调整国家项目。其次，它们不再让全美各地的退伍军人事务医疗中心来推动和协调相关工作，而将重心转移到由社区主导。退伍军人事务部的工作人员在解决无家可归问题上，与社区中的其他利益相关者成为平等的合作伙伴。

从2012年年中开始，在随后的30个月中，退伍军人无家可归的状况大幅改善，尤其是在上述25个大城市里。2012年到2014年，这些城市中无家可归的退伍军人减少了47%，而在全美其他地区，无家可归的退伍军人则减少了27%。

此举不仅对一个社会难题产生了巨大影响，而且也为政府提供了一种不同的治理模式。这表明联邦政府机构需要在技术援助、沟通和方案架构方面抛弃自上而下的做法，转而采用为地方赋权的策略和自下而上的解决方案。

从基层入手

上述新方法的首要主题是“100天挑战”。参与者们设定了一个极具野心的100天目标：帮助无家可归者搬进永久性住房。退伍军人和长期无家可归者是该挑战的主要对象，这其中退伍军人占了30%。

“100天挑战”的设想从一封邮件开始。贝吉·马吉奥塔是发起“10万个家”运动的“社区解决方案”非营利组织的主管。她注意到《纽约时报》上一篇关于“100天挑战”的报道，该报道描述了快速成果研究所（Rapid Results Institute，RRI）正在非洲若干国家开展“100天挑战”项目，来帮

助社区解决包括艾滋病预防和学校入学率在内的各种问题，马吉奥塔通过邮件联系到了该研究所的负责人纳迪姆·玛塔（本文作者之一）。马吉奥塔提出，类似的100天挑战是否也可以帮助解决美国社区解决无家可归者的问题。

2012年5月，由快速成果研究所和“10万个家”运动组建的一个联合小组在多个慈善基金会的支持下，率先在五个城市试点了“100天挑战”活动。每项挑战的组织工作都是以“启动工作坊”的方式，由退伍军人事务部、住房及城市发展部和美国无家可归问题跨机构委员会召集的团队参与完成。每个团队由10至20名参与者组成，他们大多是来自为退伍军人和无家可归者服务的机构的中层管理人员或一线工作人员。通常，市长办公室也会派一名代表参与其中。

这些工作坊为各个团队提供了一个有组织的平台，在这里他们可以进行开诚布公的对话，讨论所在城市中无家可归者的服务系统、他们想要建立的系统、他们为之后100天设定的目标，以及为达成这些目标而制订的计划。每个工作坊的工作结束后的第二天，参加挑战的城市就开始为期100天的倒计时，相关团队正式开工。

时任住房及城市发展部副助理秘书的马克·约翰斯顿回忆道：“当我看到社区团队是如何被‘100天挑战’激发斗志并取得成果之后，我就知道这是一个需要我们发扬光大的模式。”随后，在住房及城市发展部资助下，多个城市的新手训练营组织了一系列“100天挑战”。一些参与城市在100天内将住房安置人数翻了一番，有些城市甚至翻了三倍。

2013年年底，对这些“100天挑战”的赞助从住房及城市发展部无缝过渡到退伍军人事务部。而后，退伍军人事务部决定将对“100天挑战”的支持重点放在全美25个最大的城市。

随后，每个城市都出现了几轮“100天挑战”。一路走来，涌现了许多行之有效的做法和策略。这些做法和策略的核心是有组织地协调社区

各种解决无家可归问题的方法。每个社区采用的方法各不相同，但通常都包括制定和管理一份无家可归者（包括退伍军人）名单，并采用覆盖全社区的方法和工具，评估名单上的无家可归者，为他们确定优先次序，并将他们与社区现有的住房资源和服务相匹配。

通过经验分享，“100天挑战”成了传播各社区实践的平台。每个城市的团队制定的100天目标还推动了“住房优先”策略的普及。该策略将解决无家可归问题作为应对药物滥用和心理健康问题所必要的干预措施来优先考虑。

“100天挑战”在25个城市开展的工作包括为社区领袖和团队提供适度的帮助和辅导支持，但没有提供额外的项目资金或传统的技术援助。不过从2010年开始，退伍军人事务部和住房及城市发展部向全美无家可归者和濒临无家可归境地的退伍军人项目大幅补充资金和人力资源。退伍军人事务部还引入了绩效指标，让全美各地的社区能够评估和跟踪自身项目的进展，并与国家基准进行比较。

尽管“100天挑战”在各个社区产生了显著效果，但这一努力总体上是渐进式的，当中没有宏伟的设计、顶层改革理论或总体规划。从全美退伍军人事务部和住房及城市发展部领导人的角度来看，这是一种从基层入手，实现结束退伍军人无家可归现象这一巨大挑战的方法。

以华盛顿特区的团队为例，他们在2013年8月参加了首个“100天挑战”，帮助207名无家可归的退伍军人在100天内搬进了新居。而在此之前，每月平均安置退伍军人的数量大约是30名。在最初的“100天挑战”的推动下，涌现出一批领袖，他们中有提供服务的机构、城市机构和地方退伍军人事务部的代表，他们共同组成退伍军人关怀组织。该组织每两周开一次会，审查进展情况，并于2014年继续组织了三轮“100天挑战”，成功地给另外504名退伍军人提供了住所。于是，一个新的绩效标准得以构建，该标准几乎是“100天挑战”之前每月平均安置人数的两倍。

一种新的政府治理模式

在“100天挑战”中，国家项目领导人和外勤工作人员之间的传统权力关系暂时中断。退伍军人波士顿医护中心无家可归者医疗主任克里斯·多拉德回忆说：“国家项目的领导人会在‘100天挑战’研讨会上听取我们的讨论。有意思的是，领导人提出了一些想法，但没有向我们强加具体的解决方案。他们转而问了一些问题，并特意问我们需要什么资源来完成工作。”

多拉德说，波士顿团队在失去了项目管理者后难以为继，因为这些管理者是按临时合同聘用的。这个问题反过来又削弱了退伍军人对他们的信任。以前，他们曾提过这个问题，但最后不了了之。但这一次不同，领导人显然在认真倾听。

多拉德说：“一周后我接到一个电话，我被告知我们的7名临时项目管理人可以转为长期岗位，这真的让我感到很惊喜。”“此举对我们产生了重大影响，让我们更有能力在波士顿实现结束退伍军人无家可归现象的目标。”

然而，这种为社区及社区领袖赋权的另类做法确实需要联邦政府机构的投资和承诺。但这反过来又需要加大对联邦政府人力资源的投入，让联邦工作人员与慈善组织和地方领袖合作，一起利用每个社区可用的智力和财务资源，并帮助社区尽可能高效地利用联邦资金。

“100天挑战”项目为地方和国家层面的利益相关者之间的坦诚对话提供了一个安全空间。这样就建立了信任，并促使人们的心态发生转变，让他们对实验的态度更开放，看问题的角度更灵活，对错误有更高的容忍度，对自己能做的事情表现得更加谦逊，并且让他们有更坚定的信念和信心能够真正把问题解决。世界各国政府都可以借鉴这一模式。

纳迪姆·玛塔（Nadim Matta)

快速成果研究所（Rapid Results Institute）所长

基思·哈里斯（Keith W·Harris)

美国退伍军人事务部（US Department of Veterans Affairs）无家可归者项目的临床手术国家主任

安·玛丽·奥利瓦(Ann Marie Oliva)

曾在美国住房及城市发展部(US Department of Housing and Urban Development)担任过多个高级职位，还曾担任主管特殊需求的副助理秘书。她于2017年6月离开住房及城市发展部

丽莎·佩普（Lisa M·Pape)

美国退伍军人健康管理局(Veterans Health Administration)的代理局长。在2012年至2016年期间，她担任退伍军人事务部无家可归者项目的执行主任

---

1. 大量的美国军人除了缺乏可负担的经济住房、没有支撑生活的日常收入和医疗保险之外，在退役后，他们仍然生活在创伤后应激障碍（PTSD）的持续影响和药物滥用中。缺乏家庭和社会网络的支持也使得这一现象越发加剧。此外，美国退伍军人所接受的军事职业和相应的培训并不能顺利地转化成平民工作技术，这也使得他们在再就业中处于劣势。——译者注

关于国际发展援助的几点建议

作者：理查德•克雷斯平
译者：黄伟鸿

特朗普政府可以利用对外援助，在推动美国利益的同时改善全世界人民的生活。

2017年3月，美国总统特朗普发布了他上任后的第一份预算案，即2018财年预算。这份题为“美国优先”的预算提出削减美国近1/3的对外援助，约为150亿美元。这体现了许多选民的集体判断，即对外援助不能为纳税人带来投资回报。

和历届政府一样，特朗普政府在调整外援的预算重点时也采取了“切香肠”式的做法，全面削减了许多机构预算。政府还考虑调整组织结构。这两种方法都旨在改进推动国际发展的“硬件”（预算和组织结构），但未能改变“软件”，即政府内外发展领域专家的文化、心态和基本观念。

相反，美国政府应该用“共享价值”作为衡量标准，去寻求既能增加美国利益，又能促进国际发展的贸易和外交政策机会。哈佛商学院的迈克尔·波特将企业的共享价值定义为寻找解决社会问题的商业机会。这样做会使对外援助在政治上更具可持续性，让援助更符合美国人民的利益并同时改善发展中国家人民的生活。

弘扬“美国价值”

“马歇尔计划”为美国的对外发展援助制定了黄金标准，在使受援国获益的同时推动美国的长期外交利益。“二战”后，该计划重建了饱受战争蹂躏的欧洲，为美国和欧洲创造了前所未有的和平、安全和繁荣，并为一些国家和地区创纪录的经济增长铺平了道路。

在“冷战”时期，美国政府可以很容易地解释为什么提供对外援助：换取忠诚与合作，推动美国的利益，与美国当时的竞争对手苏联对抗。美国还利用对外援助奠定了当前国际秩序的基础，包括联合国、世界银行和国际货币基金组织。然而，自2008年金融危机以来，美国选民开始更加关注国内问题，这使得越来越多的孤立主义者重返国会，并选举出宣扬“美国优先”的总统。

当今瞬息万变的多极世界使美国的利益变得越发复杂。中国和其他新兴国家正积极致力于构建一种新的国际秩序，首先是分别对（金砖国家）新开发银行和亚洲基础设施投资银行初始投资500亿美元和1 000亿美元。尽管这两家银行都有支持发展中国家的横向合作、促进可持续发展等值得称道的目标，但仍然对美国及其盟友建立起来的秩序构成了直接挑战。在特朗普政府提议削减支出之后，中国每年对外援助的支出仍只是美国的一半。尽管如此，自2005年以来，中国的对外投资每年增长20%以上。2015年，中国承诺为非洲基础设施建设提供209亿美元的投资（当年非洲基础设施建设融资总额为835亿美元），这使其成为这类项目的最大外国投资者。

在国际竞争中，美国应该发挥自己的优势：透明，法治，活力和创业精神。当美国以身作则，公开透明地投资美国的发展资金去建设更有活力的经济体时，美国就树立了盟友政府可以效仿的先例。

运用共享价值可以更容易地发现和解释符合国家利益的国际发展，

因为共享价值将对外援助与“美国优先”的外交政策和贸易目标结合起来，同时也在解决发展中国家的社会问题。

改革四步走

特朗普政府应该从以下四项建议出发，重新思考国际发展问题。

第一，使援助支出与美国的安全利益及当地需求保持一致。“美国优先”的国际发展计划需要针对因发展滞后导致的安全问题，促进经济发展，从而使美国企业更容易与受援国做生意。以政府打击暴力极端主义的目标为例：从历史上看，青年失业率的攀升会导致暴力升级。有预估数据显示，世界劳动力市场存在供需失衡现象：全球低技术工人过剩9 000万至9 500万人，而雇主们面临的技术工人缺口也达9 000万至9 500万人。年轻人会把他们被压抑的过剩精力用于行善或做恶，年轻人的技能缺口越大，他们就越有可能误入危险和暴力的歧途。

2016年，我的公司CollaborateUp与一家国际援助组织在一个重要的穆斯林盟国一起工作。（由于工作的政治敏感性，该客户要求匿名。）我们协助这家机构与盟国政府合作，设法应对宗派暴力和国际恐怖主义。该组织听取了盟国政府的意见，回应了政府的需求，并与地方、区域和国际组织、雇主、地方政府和教育工作者等多方合作，一起制定将穷人和弱势群体纳入正规经济的创新方法。这一不言而喻的做法在国际发展领域中却惊人地罕见。通过这一进程产生了各种创新想法，包括催生一批微型企业家的微型特许经营，加快高增长领域的课程开发等。这些努力有助于缩小包括年轻人在内的弱势群体的技能缺口，建设一个更加稳定、更少暴力的未来，这是获得共享价值投资回报的基础。

第二，重点解决可解决的问题。选择一组优先事项，并找出其中可解决的问题。就拿联合国17项可持续发展目标来看，诸如“消除贫

困”或“减少不平等”之类的目标似乎过于模糊或开放，但“体面工作和经济增长”“清洁用水和卫生”对目标产出有明确的定义，并有已知的解决方案。

我们的客户全球儿童联盟是一个由基金会、政府、大学和企业组成的日益壮大的联盟，致力于通过培养家庭关怀能力来确保儿童健康成长。虽然美国和西欧已经不再设孤儿院，但这种做法在许多发展中国家仍然很普遍。这些孤儿院中80%以上的儿童都有在世的亲属，如果这些亲属能够更好地获得基本服务，就会亲自照顾他们。援助组织着手应对这些可解决的问题，将有助于这些经历战乱的国家的政治稳定。

第三，将价值共创制度化，以解决市场或结构性失灵问题。大部分发展领域问题源于市场或结构失灵。例如，在印度，有超过5.64亿人仍然在公开场所排便，主要原因是缺乏负担得起的家用卫生设施。这给印度造成了巨大的社会和公共卫生负担：印度每年有超过188 000名5岁以下的儿童死于腹泻，由此引起的死亡率居世界首位；另外，妇女和女童在上厕所时经常受到暴力威胁，因此她们被困在家里，不敢去工作或上学。

为了解决这一问题，国际人口服务组织与比尔和梅琳达·盖茨基金会与当地企业家合作，为家庭集中提供、购买和维护家用卫生间所需的一切物资，包括相关资金、当地泥瓦匠、安装和清洁资源。它们共同创造了一个“有利可图”的卫生市场。即使是最贫穷的消费者，现在也可以从多种选择中选购卫生用品和服务。

遗憾的是，现有的国际发展文化阻碍了价值共创。许多国际发展专家不信任企业，担心利润会取代使命。当与私营部门合作时，各对外援助机构往往会重新回到传统的采购规则，将合作公司视为供应商而不是合作伙伴。

改变这一现状并不困难。美国国际开发署拥有很大的自由度，有各

种采购与合作方式可供选择，但大多数合作只采用了资助、合同和合作协议等几种有限的方式。尽管美国国际开发署的工作人员及其合作伙伴很有创造性，但他们的想法最终还是被传统采购文化所碾压。

因此，政府应该重新培训专业采购人员和特派团领导人，让他们充分利用现有的各种合作方式，将对外援助与贸易援助和金融结合起来，将发展项目看作是一种投资，而不是资助。

第四，制定明确的退出策略，将重心从慈善转向当地产权。比起援助，各国及其公民更渴望贸易。在可能的情况下，国际发展计划应帮助相关国家由受援国的身份向贸易伙伴转变。

马克·格林在担任美国国际开发署署长的第一天就说：“对外援助的目的应该是终结援助的需求。”格林认识到，要想终结援助的需求，就需要有通往市场的退出策略，而不仅仅是调整预算或组织结构。这需要更新国际发展的“软件”——贯穿政府内外的整个国际发展领域的文化、传统和信念。

如果白宫能够成功地为国际发展文化注入一种获取共同价值投资回报的观念，并让采购政策的改革制度化，那么美国的发展援助将会变得更好。若干年后，美国政府可以回顾历史，看看它如何达成了更好的发展协议，并留下了宝贵的政治遗产：让美国更加安全，加速了全球和美国的繁荣，并节省了纳税人的钱。这才是一种值得精心打造的“美国优先”的国际发展战略。

理查德·克雷斯平(Richard J·Crespin)

咨询公司CollaborateUp的首席执行官。该公司致力于加快企业、政府和非营利组织之间的协作，用比传统方式更低的成本和更少的时间解决重大社会问题。他还担任美国商会基金会的高级研究员、战略与国际研究中心（CSIS）的资深研究员以及乔治. 华盛顿大学的

兼职教授（教授关于公私合作关系的课程）

适宜创新的土壤

作者：沙娜•R•舍恩伯格
译者：陈智勇

只有当土壤利于植物生长的时候，它们才能萌芽和成长，社会组织也一样。这是纽约城市大学亨特学院的维多利亚·约翰逊和斯坦福大学的沃尔特·鲍威尔对纽约市的两个植物园进行案例研究后提出的一项新论点。这两个植物园有一个失败了，而另一个在一个世纪后依然欣欣向荣。

两位学者利用来自制度创业、社会运动研究和组织生态学领域的思想，来研究新组织是如何在特定的历史和社会背景下兴起的。

两位学者论点的关键是“准备程度”（poisedness，又译“适定性”）这一概念，它被定义为“一个社会和历史背景对接受一项创新及其所引发的重构的适用性或脆弱性”。

在判断准备程度时，鲍威尔表示，关键问题是“在历史的其他节点是否会发生？谁能穿越这一机会之窗”？

他们这篇文章的观点出自约翰逊正在撰写的一本关于戴维·霍萨克的书。霍萨克是18世纪后期纽约哥伦比亚大学的医学教授。他在当时仍然带有乡村气息的曼哈顿依照欧洲的模式开了一个植物园，用于医学研究。这个项目最终失败了，哥伦比亚大学接管了这个植物园，后来出售了这块土地，获得了巨大的利润。结果它成为洛克菲勒中心的一部分。

19世纪末，另一位哥伦比亚大学的教授纳撒尼尔·布里顿又发起了

第二次尝试，开了一个植物园。这个植物园可与位于英国克佑的皇家植物园媲美。虽然布里顿的出身、经历和目标与霍萨克惊人地相似，但他却能够从卡内基、洛克菲勒等“镀金时代”的大亨们那里筹集到资金和对项目的支持。纽约植物园是今天纽约的一个主要公共机构，并实现了布里顿的愿景，即它既是自然景观，也是植物和药物研究中心。

鲍威尔和约翰逊仔细查阅了霍萨克和布里顿的文献，并走访了在美国和欧洲的35个历史档案室，以考察这两位教授在开办植物园时是如何寻找支持的。

约翰逊说：“真正吸引我们的地方是，虽然两个案例在很多方面都非常相似，但他们所处的历史时期却是如此的不同，不同的社会、政治、经济、文化和组织形态等。在某种程度上，霍萨克恰恰没能生逢其时。”

在政治上，霍萨克试图说服纽约州立法机构去资助一个用于医药研究的植物园，但当时的美国正在禁运英国产品的风头上，这使得纽约经济陷入衰退。在当时的社会环境里，他又无法获得富有的精英们的资助。

布里顿则不同。他有机会吸引那些有影响力的人，而他也抓住了机会。即使这些有影响力的人并不关心植物学，但他们有宏伟的抱负，而且重视实现这些抱负所需的专业知识。当时，富裕的捐赠者想建博物馆和歌剧院，以使这座城市可以与欧洲的城市媲美。同时，他们也想在快速的城市化进程中保持其自然景观。约翰逊说：“当布里顿向‘镀金时代’的精英们发出呼吁时，他很有策略头脑，发现了用何种语言能够激活精英们在提供城市绿色空间方面的利益点，包括通过绿化来平息由于长时间工作和城市污染而可能引发的一些工人骚乱，以及通过维护绿地，来确保房地产价值居高不下。”

这篇文章通过考察两个植物园成败的原因，对创新研究做出了贡

献。约翰逊说，包括文化和制度创新者在内的有关创业精神的学术文献，主要着眼于成功而非失败，因为失败的案例留下的原始文献不够多。她说："这两个案例给了我们一个极佳的机会去研究失败，以及到底是什么使得其中一个植物园仍然是我们今天生活的一部分，这就是纽约植物园。"

布朗大学的社会学家尼特桑·科雷夫说，鲍威尔和约翰逊提出了针对现有变革成因研究的一个重要观点。研究人员经常指出促成变革的具体事件，如"黑色星期二"、"9．11"恐怖袭击、总统选举。但这两个植物园的历史进程中并没有发生这样的事件。科雷夫说："没有紧要关头，没有外部的冲击。这个过程很长，参与者几乎不知不觉。"

沙娜•R.舍恩伯格(Chana R. Schoenberger)

常驻纽约的记者，报道商业、金融和学术研究类信息

有限的结社权

作者：沙娜·R·舍恩伯格
译者：陈智勇

自由结社是美国人享有的一项基本权利。托克维尔在《论美国的民主》一书中将自由结社盛赞为美利坚合众国的重要特征之一，它保护了新生的民主体制免受专制政府的威胁。

但是，根据加州大学洛杉矶分校的露丝·布洛赫和耶鲁大学内奥米·拉莫若的一项新研究，美国早期的公民社会团体只有当其政治观点能被立法者、法官和政府官员所接受的情况下，才能享有法人权利，获得正式的法律地位。

布洛赫和拉莫若查阅了1750年（当时的美国仍是英属殖民地）到1900年之间数以百计的法庭案件和法令。他们发现，政府利用其权力来过滤掉那些“不合其口味”的志愿者团体提交的成立法人组织的申请，从而使这些团体失去了拥有财产、接受遗赠或根据法律注册为慈善机构的权利。虽然美国人可以组建和加入这类志愿者团体，而且他们也经常这样做，但这些团体却错失了只有持有官方颁发的法人许可证的组织才有的宝贵利益。

布洛赫和拉莫若写道：“那些被政府官员视为在社会或政治上具有破坏性的组织发现自己处于一个明显不利的法律地位。这个过程导致的结果是，政府官员的政治判断牺牲了那些更开放、富于挑战的公民团体，迫使美国公民社会整体偏向于保守和顺从。”

研究人员发现，新教教会要想获得法人地位比较容易，而如果有亲

劳工的观点，就不能被批准。例如，在18世纪末和19世纪初，行业性互助团体和少数族裔的社团，除非能够让政府相信只以慈善为目的，否则根本就不可能获得法人地位。如果这些团体的目的是要照顾年老的同业人员或者他们的遗孀或孩子，那么这个案子可以通过；如果它们的目的是鼓动人们要求更好的工作条件或工资，那就不可能被通过。

随着历史的进程，美国的法律变得标准化，更大范围的各类团体也可以获得法人权利。在纽约，1848年的《普通法人团体注册法》（又译《普通公司注册法》）成为整个国家的模板，其他州很快采取了类似的立法。尽管法律没有提到对注册法人的政治或思想倾向的要求，但实际上，对激进的组织来说，要获得法人地位是非常困难的。例如，北方的废奴主义者协会不得不证明它的宗旨是慈善救助（帮助已获解放的奴隶），而没有政治性（主张废除奴隶制）。

“这种默认的排斥意味着这类团体想要获得法人权利，在申请特许证时仍然需要顺从官员的政治判断。”布洛赫说，“这种情况悍然违背了美国人可以平等地按照自己的意志结社，且各类社团组织之间平等的理念。”

到19世纪末，先是纽约，之后其他州也通过法律，明确了成员制组织所拥有的权利与其意识形态无关。在这之后的150年的时间里，注册成为法人的组织获得了越来越多的权利。历史学荣休教授布洛赫说：“你几乎可以预见今天的情况，即有法人地位的私人组织拥有巨大的权利，这其中也包括政治权利。”她认为，这一历史发展的一个后果是，在早期获得法人地位、拥有资产的宗教组织获得了其他组织无法获得的权利。这部分解释了为什么宗教在美国如此重要。

芝加哥大学历史教授乔纳森·列维说：“第三部门并不是从下面冒出来的、自发的有机事物，而是真正由法律规则塑造出来的。进一步看，这些法律规则是从政治中产生的。”列维还指出，尽管我们认为非营利部门是与国家相对存在的，但却是法律塑造了非营利部门，造成了“凌

乱的历史”(messy history)。

列维还说，当历史学家撰写有关“法人团体”(corporations)的文章时，他们通常是指企业。但是这一研究表明，在美国历史的早期，公民对教会和其他公民社会团体获得法人地位已经有了很大的兴趣。随着时间的推移，各州在允许非营利组织、宗教团体注册的同时，明确地否定了一些政治团体享受同等权利。这段历史有助于我们思考政府如何逐步控制权利的获取。这导致了今天的一些争议，例如对美国最高法院在“非营利组织联合公民诉联邦选举委员会”（FEC）一案中的判决的争议。

沙娜•R.舍恩伯格(Chana R. Schoenberger)

常驻纽约的记者，报道商业、金融和学术研究类信息

突破层级桎梏

作者：玛丽琳·哈里斯
译者：陈智勇

在任何复杂的组织中改进惯常的工作方式都是一项挑战，层级结构固化的组织尤其如此。地位较低的雇员的意见往往被忽视，而管理人员在实施新政策时一般又会害怕犯错。

然而，梅利莎·瓦伦丁找到了利用层级体系来推动组织变革的方法。瓦伦丁是斯坦福大学管理科学与工程学教授，对医疗保健领域颇有研究。瓦伦丁以一家大学医院附属的癌症中心为研究对象，用几个月时间观察该中心如何在改变日常工作程序的同时，致力于改善以病患为中心的护理工作。她收集了超过800页的现场笔记、录音文本和档案材料，试图提炼出一个组织学习方面的新理论。瓦伦丁发现，层级固化可能会妨碍一个小群体的内部学习，但它对群体与群体之间的学习可能有促进作用。

癌症护理的复杂性为瓦伦丁提供了一个理想的测试案例。在癌症护理中，无论患者及其家人多么富有、受过多么良好的教育，都需要说服他们给予不懈的支持。保持不同诊疗部门之间的信息流动和沟通是一项艰巨的任务。

这家癌症中心围绕着两个不同的层级体系运作，一个是医疗层级体系，一个是运营层级体系。中心的医生由大学医学院而非医院聘用，而其他雇员则向一名资深的医院行政管理人员报告。每个临床科室都由一个部门经理领导，同时中心还设有许多行政团队，如业务服务、保险授

权和信息技术等。完成任何一个既定目标都需要各个团队紧密配合，可能需要对职责分工做出调整，甚至需要扩展资源。

瓦伦丁说："如果学习正如一种观点所言，是局部的、社会性的以及情景化的，那么怎样才能在整个组织中使其同步发生呢？"

在实地试验中，一组质量改进人员担任"变革推动者"，以期实现两个不同的学习计划。第一个是"管理员"学习计划，其目标是帮助更多患者尽早约到医生。第二个是"领航员"学习计划，其目标是简化行政工作，使其更好地为患者服务，并积极协助行政人员协调好后勤工作。

瓦伦丁指出，虽然这两个计划发起时所做的宣传工作大同小异，但两者的推进方法很快就发生了差异。"管理员"学习计划成功地产生了可见的改变，然而，"领航员"学习计划结束时却没有产生什么效果。

是什么造成了这种差异？在成功的"管理员"学习计划中，相关管理人员直接参与了小组关于产出和绩效目标的重新谈判。同时，参与计划的咨询顾问正式要求这些管理人员承诺达成这些目标。举一个例子，有一项目标是80%的转诊患者在一天之内获得预约，这一目标仅仅在4个月内就超额完成了10%。相比之下，在"领航员"学习计划中，咨询顾问也向管理人员和医生征询了想法和反馈，但没有要求他们参与任何反复讨论或重新协商，也没有要求管理人员和医生做出正式的决定或承诺。因此虽然"领航员"学习计划最后产生了新的工作方法，却没有得以实施。

"管理员"学习计划的管理方法，具体地说，就是团队成功地将相关管理人员共置在同一个"单元"中，让若干小组和管理人员都参与其中。后勤管理人员帮助管理人员和咨询顾问讨论和理解在推行新计划时必须要遵守的规定。每个小组都了解自身和其他小组在实现新目标的过程中所需承担的义务，以及为什么必须在同一地点紧密合作。当新计划开始实施后，小组之间可以继续对话，解决问题，疏通过程。瓦伦丁发现，

这一互动模式的实施似乎依赖于管理者在解决小组中突发问题时的权威、能力和最终责任。

麻省理工学院斯隆管理学院教授凯瑟琳·凯洛格说：“这一研究表明，要使整个组织范围内的学习发生，组织内的不同团体需要彼此同步学习。有正式管理职位的人可以促进这种整体学习。他们扮演着中间人的角色，把局部小组的利益和整体组织的目标结合起来。”

玛丽琳·哈里斯（Marilyn Harris）

记者、作家兼编辑，擅长为网络、刊物和电视受众翻译复杂的或技术性的材料

热情的感染力

作者：玛丽琳·哈里斯
译者：陈智勇

为什么一些众筹项目会一飞冲天，而另外一些却很快枯萎，甚至有一个好的创意和实施策略也不能保证其成功？根据发表在《应用心理学》杂志上的一项研究，如果创业者能够制作一条洋溢着对项目热情的介绍视频，那么他的众筹努力就更有机会助其实现或超越筹款目标。

自2008年Indiegogo[注]成立以来，众筹这一现象已经经历了演变。如今，在线视频主导了大多数项目的引导页面，而视频本身也在不断进化，从类似于深夜二手车广告的业余片变成了制作精良的专业宣传片。

实际上，筹措足够的资金来成立一家创业公司需要的远不止一个时髦的视频，项目背后的创意应该是创新的，实施的行动方案也应该经过深思熟虑，创始人若拥有庞大的网络，这对项目也有帮助。但在资金竞争中，如果众筹项目缺乏一个可以彰显创业者热情的视频，所有努力很可能会被忽视。

杜兰大学弗里曼商学院的管理学助理教授李俊超和同事们研究了视频的重要性，但是他们想确定一些视频比其他视频更有效的原因。李说："我们只关注技术和设计项目，因为我们对众筹向最早期初创企业提供种子资金，帮助它们成长的能力感兴趣。"他补充说，该团队还在对社会领域创业做专项研究。

众筹的典型受众不同于专业投资者。在投资创业公司之前，风险投资家会开展严格尽职的调查，并要求创业公司制订周密的商业计划。相

比之下，众筹活动的潜在支持者没有那么复杂的考虑，投资额较小且多变，因此，准创业者的个人风采可能是一个特别重要的因素。李和他的合作研究人员认为，项目创建者所展现出的热情和激情至少与众筹的其他演示要素一样重要。

研究人员设计了一系列的研究，来确定哪些要素可以构成最有说服力的视频。参与者观看了从众筹平台Indiegogo和Kickstarter借用的视频，以及由研究人员使用演员推广Kickstarter上的真实项目而创建的替代视频。参与者涵盖了从本科生到更有经验的工商管理硕士候选人之间的各类人群。研究人员发现，受众越成熟，就越重视项目创新性，而不是视频表现出的热情。尽管如此，视频展现出的热情依然会大大提高受众承诺的投资金额。在研究的评分模型中，视频展现出来的热情每提高一个点，会导致投资金额提高74%至92%。

耶鲁管理学院的管理学教授奥拉夫·索伦森说："热情显然是有用的，但是这项研究表明，至少在所研究的小项目上，它的作用巨大。"

那么，当一个项目特别创新时，创业者的热情能起多大作用？研究人员通过改造Kickstarter上出现的两条视频宣传来研究这个问题，其中，一条视频宣传的是用于笔记本电脑的低技术支架，另一条视频宣传的是更具创新性的、可重复使用的纸质笔记本，该笔记本可以自动将笔记存储到云端。他们聘请了一位专业演员来推销这两款产品，他们或使用动感表情、身体动作以及不同的音高和音调，或使用单调的展示方式；接着是一个全屏的产品演示，演员扮演的创业者用声音描述产品，结束时提出资金支持的要求。研究人员不仅测试了观众的反应，还测试了他们会与他人分享产品信息的倾向。

李俊超说，虽然创新性至关重要，但该研究的参与者在热情促销下，更愿意向项目投资更大金额，并与其他人分享他们对项目的认同。事实上，创业者的热忱解释了在项目创造性之外的3%到5%的差异。

索伦森说：“很明显，创业家的热情让捐赠者对一个项目在情感上产生兴奋，因此他们更有可能关注所展示的信息。”他补充说，尽管专业投资者在评估创意时更为严格，但他们也有可能在潜意识里将视频中展现出的热情看作是企业家可能坚持到底的信号。

这项研究的实际意义是明确的：创业家在发起众筹活动时应投入时间和精力开发一个清晰展示他们创业热情的活动视频。以此类推，众筹活动的潜在支持者应该小心，不要被创业家的宣传所左右，而忘了关心项目的真实性。

玛丽琳·哈里斯（Marilyn Harris）

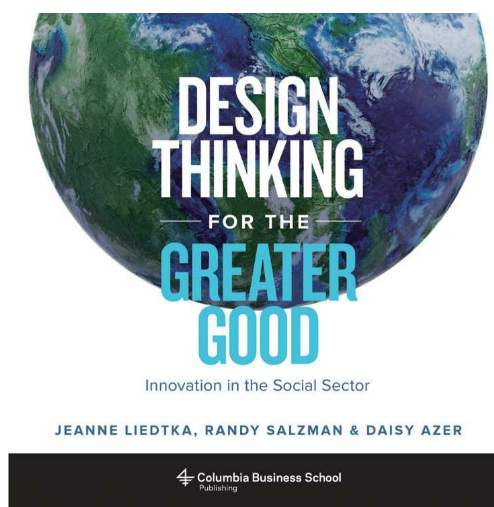
记者、作家兼编辑，擅长为网络、刊物和电视受众翻译复杂的或技术性的材料

1. Indiegogo成立于2008年，是全球最早的众筹网站之一，总部在美国加州的旧金山市。——译者注

设计思维的社会影响力

《设计思维创造卓越：社会领域的创新》

作者：纳迪娅·鲁马尼
译者：王雨馨



原著：珍妮·丽迪卡
兰迪·萨尔茨曼
戴西·阿泽
页数：352页
出版社：哥伦比亚大学出版社
出版时间：2017年

设计思维正在变得越来越流行。该书将设计思维描述为"拥有以人为本、可能性驱动，关注不同选择和迭代性等一系列独特品质的解决问题的方法"。设计思维不再仅仅出现在私营部门，它同时也吸引了社会企业家和实践者，甚至包括那些官僚作风严重、等级森严、规避风险的大型社会组织和政府部门机构。和来自弗吉尼亚州大学的三位作者一

样，作为斯坦福大学哈索·普拉特纳设计学院（也称D学院）的教师，我们对“设计思维”如此备受瞩目也感到兴奋。

该书的一项重要贡献在于概述了社会领域在应用设计思维时所面临的挑战和机遇。作者在书中阐述了在社会领域培养推行设计思维所需的能力的必要性，为实践者提供了在各自组织内部应用设计思维的方法框架，包括对已经推行设计思维组织的案例分析。

该书第一部分鼓励那些小心谨慎、因循守旧的传统组织，去向大胆创新、注重增长的组织学习。创业企业会探索各种可能性和洞见，而不是把设计思维和行为局限于单一团队。作者强调，创业企业不应是社会创新的唯一驱动者。我们需要致力于改变大型组织内的文化，让它们有足够的影响力和能力去解决社会问题。

该书第二部分讲述了10个具有政府背景的机构的故事，这些来自美国、加拿大、英国和澳大利亚的机构将设计思维用于农业、教育、医疗、交通、社会服务和安全保障等领域。第三部分提供了一些工具，帮助实践者制订设计思维研究计划。

令人赞赏的是，作者没有把设计思维当作万灵药，而是肯定了把这种实验性、发散性的思维与传统组织的方法结合在一起的益处。他们希望两种组织的人员更加顺畅地交流，并为此“提供了更好地展开对话的工具和方法”。他们想鼓励官员们增加对自己创造力的自信，同时也想帮助创新者更好地应对复杂的官僚体制，以循证分析为基础来运用各种设计思维的技能和行为。

我为数百个非营利团队和组织提供过咨询和培训。从我的经验来看，作者所提出的这种平衡是十分关键的。社会创新企业若缺少对大数据、战略规划和系统思维的利用，就可能在只追求增量型转变的思路上浪费时间和精力，而找不到能增加广度的解决方案。而另一方面，大型政府机关的工作人员很可能被各种分析压垮，也可能没有时间去探索那

些未经测试的机遇与可能性。

我打算把这本书分享给我的圈内朋友。不过，虽然该书关注如何促进设计思维的传播，却未能对如何最有效地利用设计思维的方法提出实用指导。该书主要论述如何革新社会领域项目的管理，而较少涉及如何革新寻找最佳解决方案的体系。

这是该书的一个遗憾，因为机构若要有效使用设计思维，不仅需要理解如何培养团队协调性，也必须了解如何把设计思维与整体思路和战略规划结合起来。虽然作者也承认这种结合的必要性，但没有提供具体的操作建议。我在指导一些团队使用设计思维来解决社会问题时，最常被问到的问题包括：应该从哪里开始？如何把数据和证据整合起来？如何能从10次民族志访谈出发，最终取得在统计学上具有意义的样本数量？当发现了多种需求、洞见和可能性（这在社会领域不可避免）时，如何取舍？

若将设计思维用于帮助我们应对重大的社会挑战，那么我们需要为工作团队提供工具，让他们能够确定复杂系统中最重要的节点，并了解可能发生的客观结果。我们需要提供更多细节，讲述如何按顺序进行这些步骤：何时进行系统分析，何时对具体受益方和利益相关方进行更加深入的挖掘，以及最重要的是，如何在不同的解决方案之间做选择。如果不理解如何处理这种复杂性，工作团队可能会在访谈、推导和实验中浪费时间，这会给他们的使命感以及组织内部对设计思维方法的信任带来负面影响。

该书作者对转变组织内部文化的建议非常必要。但如果要让设计思维持续成为社会创新者，尤其是那些在大型政府机关工作的创新者眼中的关键工具，仅仅有这些建议是不够的。

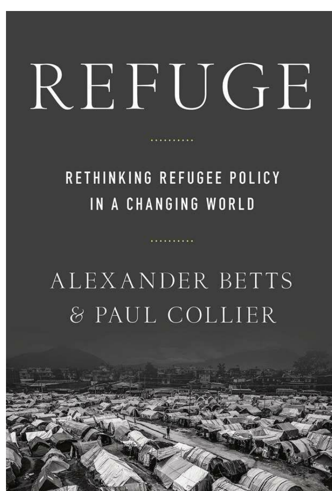
纳迪娅·鲁马尼（Nadia Roumani)

斯坦福慈善与民间社团研究中心慈善效用实验室主任，也是斯坦福大学哈素·普拉特纳设计学院的高级设计师和讲师

为难民寻得一席之地

《逃亡：反思当今世界的难民政策》

作者：本·梅森
译者：王雨馨



原著：亚历山大·贝茨
保罗·科利尔
页数：288页
出版社：牛津大学出版社
出版时间：2017年

2016年3月，我是在莱斯博斯岛上度过的。这个希腊岛屿已经成为难民流入欧洲的入口。在之前的几个月里，每天有数千名难民在这里登陆，他们只携带着随身物品。他们主要来自叙利亚。在这里迎接难民的有些是专业人员，有些是志愿者，他们正在应对的是一个远远超出这个小岛屿范围的问题。这些难民是灾难性的系统失灵的受害者。

在研究各种难民服务技术项目时，我注意到政府和其他各方正以帮

助这些难民的名义付出大量资源，尤其是在我居住的国家——德国。但是所谓难民危机的来源是一个复杂的结构性问题，因此解决危机的方法也必然如此。若缺少对这一问题的系统性理解，单个的项目很可能治标不治本，甚至可能导致问题进一步恶化。这也是我阅读《逃亡》这本书的动力和关切所在。

该书作者是牛津大学的两位教授。他们在书中从分析难民危机的起源入手，提供了非常有启发意义的历史背景。他们指出，今天的国际难民救助体制最初是为逃脱本国迫害的难民服务的，因此并不适合解决造成今天难民的主要问题：经济、环境或政治上的不稳定。

作者详细分析了欧洲的难民情况。该书导言首先呈现了反映难民在欧洲分布的图表，书中有一章仔细解读了欧洲各国政府在2015—2016年采取的行动和失误。作者不时地批评这些行动有多么“欧洲中心”主义，非常正确地指出全世界流离失所的难民只有很小的一部分踏上了欧洲的土地。作者只是在后面的一章中才提出了不同的视角。“叙利亚难民危机为改革难民政策创造了第一个真正的机会。这并非因为这场危机格外严峻，而是因为它的影响蔓延到了欧洲。”书中写道，“多亏欧洲难民‘危机’，才最终有了对难民政策进行反思的可能性。”

那么，应该反思什么呢？作者认为最核心的内容应当是“范式转变……从关注难民的脆弱性转变为承认和建设（他们的）能力”。换言之，我们不应将难民视为被动地等待帮助的群体。否则，不仅会产生巨额的开支，还会让这场悲剧变得更为复杂，让难民们长期被困在“临时”宿营地中，看不到自由，也看不到未来。相反，我们应该利用难民可能对接收国做的贡献，这样对双方都有益处。

这个观点非常重要，虽然两位作者所提出的实现这一目标的方法具有争议性：尤其是他们认为难民应当待在地区内的避难所里，也就是说，待在邻近战区的国家；富裕国家应该主要提供财政援助，而不用自己出面大规模接收难民。如果读过科利尔2013年写的《移民》，就会发

现作者用来支持这一立场的论据很熟悉。其中一段写道，叙利亚难民非常适合在约旦工作，因为那里的经济和文化与其母国十分类似。相比之下，“德国在全球生产中与众不同的地位会让来自贫穷国家的难民感到严重‘水土不服’”。

该书最为突出的创意是提出在地区内避难所设立“特别经济区”，为创造就业提供帮助。作者已经参与了约旦一个此类项目的建设。持不同意见的人可能会说这些倡议客观上会鼓励低薪剥削，并且会质疑如果限制移民继续他们的行程，这些经济区是否真的会比传统的长期宿营地强多少。即便作者解释发生剥削现象的风险不大，但是他们的观点建立在对收入的信心上，也就是说只要能给难民提供收入，其他与难民福祉有关的问题都能借助市场的威力和难民的创业精神迎刃而解。

我完全同意对待难民应该“授之以渔”，而非“授之以鱼”。但我希望作者能够对除了收入以外，我们还能为难民的福祉做什么贡献展开充分的讨论，这包括教育、培训和其他社会服务。书中提到“自助和互助的文化需要得到鼓励”，但并未展开论述，之后呈现的是一段单薄得令人沮丧的关于集合影响力的设想。作者在接近该书结尾处写道，公民社会“做出了重要贡献，而这种贡献一直被忽视”，但在这段之前的部分，作者一直用介于漠视和明显怀疑之间的态度来谈论非营利部门的作用，灰暗而又隐晦地暗示“既得利益”的存在。

该书所提倡的让难民获得长期自治的思想值得称道。此外，作者还将注意力投向了富裕国家对大部分贫穷国家的难民所应承担的义务，而不是只关注踏进了它们门槛的那一小部分难民。尽管如此，作者有种简化不同群体动机差异的倾向，并忽视了书中的提议可能会带来的后果，不禁让人怀疑他们的构想是否能像他们希望的一样，实现伟大的结构转型。

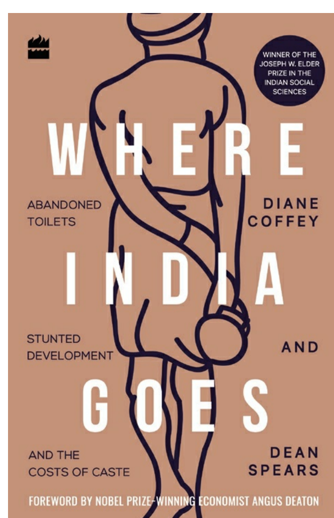
本•梅森（Ben Mason）

柏林非营利智库“更好家园”实验室的难民技术项目首席研究员

环境卫生的文化视角

《印度走向何方：废弃的厕所、发展受阻和种姓制度的代价》

作者：阿沛·拉奥
译者：王雨馨



原著：黛安娜·科费
迪安·斯皮尔斯
页数：271页
出版社：哈珀柯林斯出版集团
出版时间：2017年

“仅仅几十年前，农村地区的露天排便在几乎所有国家都很普遍。”黛安娜·科费和迪安·斯皮尔斯写道，“今天，印度在这一方面引人注目不是因为它发生了改变，而是因为世界上其他地方都发生了改变。”虽然印度的经济获得快速增长，政府也发起了一些推广安全卫生措施的活动，但如今世界上的露天排便几乎一多半都在印度。在《印度走向何方》一书中，科费和斯皮尔斯分析了这一行为的起因、后果和政

策影响。书中主要关注印度农村地区：该国有89%的露天排便发生在农村地区。

政策制定者通常把印度农村猖獗的露天排便归因于贫困、用水困难、治理缺位以及其他因素。然而，科费和斯皮尔斯通过数据和令人震动的个人故事，表明这些因素不足以解释问题的严重程度。他们指出，就生活在世界银行制定的每天1.25美元贫困线以下的人口而言，有21个国家生活在贫困线以下的人口比例高于印度，但其中近20个国家的露天排便现象却比印度要轻。用水困难可能也不是主要因素：作者引用政府数据指出，印度家里有水的农村家庭中，有将近一半没有茅坑。而且，印度文化较为独特的东北部各邦十分贫困，还面临着治理上的困难，但它们的农村露天排便率要低得多，在14%到16%之间，而印度平均的农村露天排便率却高达70%。

那么，还有哪些因素可以解释印度居高不下的农村露天排便率呢？这本书最具洞察力的部分是对印度种姓身份和宗教仪式纯洁性的审视。这样的信仰体系认为在家附近排泄是“不洁”的，哪怕在厕所里也一样。出于这样的原因，那些使用厕所的家庭一般都会要求格外大（也格外昂贵）的便坑来收集污物，免得需要太频繁地清理便坑。同时，政府及其合作伙伴提倡的更价廉的卫生设施方案，例如两个便坑的厕所和抽水马桶，通常没人使用。两位作者领导的研究机构r.i.c.e发现，在四成已拥有可用便坑的家庭中，仍有至少一个家庭成员选择露天排便。

通过这些例子，作者支持印度的厕所问题不仅是基础设施方面的问题，还有极深刻的社会根源。这一观点与政府和国际发展机构的常规思路相悖，它们要么认为种姓制度是老生常谈，不考虑在内，要么干脆选择无视。这本书提醒所有发展机构在评价一个解决方案时，不能只考虑其技术能力，还必须把文化因素考虑在内。

作者也举了一些正面的例子，比如阿什·辛格，他是北方邦一位高种姓的居民，愿意经常清理自家的便坑。这样的例子表明，社会规范正

在逐渐发生改变，尽管改变得还不够迅速。“几乎每个人身边都有露天排便的人。”科费和斯皮尔斯写道，“有钱也不能让人完全逃离充满细菌的环境。”这样的环境会影响健康、经济和尊严。露天排便在印度的人口密集区是非常普遍的现象，这会导致肠病、寄生虫病和腹泻，尤其会危害到儿童的生命安全。

作者还讲述了北方邦农村两个儿童阿伦和阿尼尔的案例。阿伦的家庭有较高的社会地位，他成长的环境远离露天排便。他三岁就可以进行对话，可以认出家庭日用品，甚至还有幽默感。与阿伦同龄的阿尼尔在比较艰难的环境中成长，还有露天排便的习惯。他的认知能力仅相当于1岁儿童。这种差距随着时间推移会越来越明显：像阿尼尔这样小时候学习能力欠佳的情况会影响其成人后的谋生能力。

我们如何改变这种现状呢？迄今为止，政府所实施的环境卫生举措一直都关注的是厕所建设，而非消除使用厕所的社会和文化障碍。科费和斯皮尔斯建议开展行为转变的传播行动，并呼吁加强对相关数据的有效收集，从而改进决策和政策规划。

如果这本书能增加在解决露天排便问题上有效的行动案例，将会更有价值。很多非政府组织曾在促进泰米尔纳德邦和奥里萨邦等地的社区动员和行为转变中发挥了重要作用。此外，这本书也许还应考虑印度农村人口向城市大规模迁移对城市环境卫生的影响。据估算，到2030年，印度将有接近一半的人口居住在城市。但无论如何，这本书提供了一种新鲜的、令人信服的观点，相信包括政策制定者和实施者，在母婴健康、教育和其他相关领域工作的读者都会从中受益。

阿沛•拉奥（Abhay Rao）

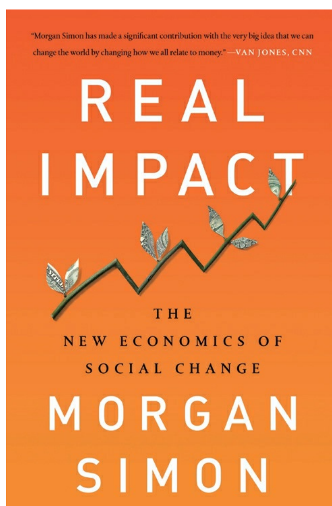
工作于印度孟买的非营利组织Dasra，参与盖茨基金会的印度水、公共与个人卫生项目。他主持开发了indiawshnetwork.org在线

平台，来协助项目合作伙伴之间的学习和交流

保持真实

《真正的影响力：社会转型的新经济学》

作者：克沙 • 卡什
梅利莎 • 普洛斯基
译者：王雨馨



原著：摩根 • 西蒙
页数：246页
出版社：国家出版社
出版时间：2017年

这本书的作者摩根·西蒙过去15年一直致力于利用金融手段推动社会公正。她与世界各地被边缘化的社区开展紧密合作。西蒙现任坎蒂德集团总经理，代表Libra慈善信托为普里兹克家族[注]成员工作。

西蒙一直非常关注投资方式中的价值取向。她在指导富有家族、基金会和金融机构方面的经验、知识和激情在她的处女作——《真正的影

响力》中得到了集中体现。西蒙在这本书中记录了自己的学习过程。正是学习促使她参与了影响力投资和社会运动，而且帮助她对那些在系统性转变中被忽视的障碍有了细致入微的理解。

这本书主要论述了作者在影响力投资领域看到的短视，西蒙将之称作“‘减轻贫困’的权宜之计，而非‘创造价值’”。她指出，这些影响力投资者没有能力质疑“自由市场加慈善模式”的有效性，就算没有复刻金融领域的榨取行为，也是在默许此类行为。

西蒙用自己的经历支持了这些观点。她在斯沃斯莫尔学院上学时，曾到塞拉利昂做援助工作。在那里，她遇到了一个在卖一罐金枪鱼罐头的小贩，而罐身上面贴着“非卖品”的标签，写着那是来自日本政府的援助品。她付给小贩一美元买下了那个罐头，这在塞拉利昂相当于五顿饭钱。她认识到，这罐金枪鱼罐头为渔民、捐赠者和售卖者创造的经济价值远远高于对原定受助方所产生的经济价值。她在那一刻发现：“如果我把援助工作人员作为我的职业，那么我一生的工作都是为有权力的人，而不是为处于弱势的人创造价值。”

自那时起，作为“责任捐赠基金联盟”、Toniic和“金融转型”等组织的联合创办人，西蒙对影响力投资者的“打补丁式解决方案”提出了挑战，来避免重复传统金融世界的错误。她指出，美国人通常在某些领域工作和消费的同时，没有意识到这些领域正在损害他们通过志愿活动和慈善捐助所支持的社会事业。她指出，法律仅要求美国的基金会把5%的资源用于慈善事业，剩下的95%都可以用于投资，“这与它们所声称的使命是相悖的”。西蒙还发现，哪怕是那些善意的影响力投资，一种“自上而下”的结构使“做得好”总是比“做好事”多无数倍的利益。金融世界的习惯和激励体制太根深蒂固，结果是哪怕抱有最强烈的慈悲心的人，都意识不到他们在为权力不平衡添砖加瓦，而不是在实现他们所追求的系统性变革。

西蒙提出的解决方法是透过更大的广角镜看世界，既有足够的聚焦

力去分辨权力模式，又有足够的宽度去把其他人和他们的关切纳入视线范围。第五章是这本书的核心，在这一章中，作者提出了一个“转型框架”，由三条很简单但意义深远的原则组成。这些原则来源于她在世界社会论坛上与社会活动家进行的三小时对话。

- 让社区参与到影响力投资的设计、治理和所有权等环节。
- 你增加的价值要超过你吸收的价值。
- 公平地平衡投资者、企业家和社区之间的风险与回报。

这个框架的初衷不是作为规范，而是作为一种提醒，帮助投资者提出正确的问题：“通过投资，我们能创造什么资源？这些资源对人类和地球是否有益？谁在从投资中获利，他们打算怎么使用利润？我们如何放回社区内过去被盗走的资源，以便增强自主性？”

在之后的章节中，西蒙通过详细案例来说明如何利用这一框架来确保变革影响力。她的案例范围广泛，从墨西哥的可再生能源项目到阿根廷的劳工合作社。这本书还提供了大量令人沮丧的论据，来证明很多影响力投资者未能用超越投资（“赋权而非剥削”）的眼光去对待他们所服务的社区，而是充满着把自己置于“那些人”之上的思想。

《真正的影响力》是对影响力投资者吹响的号角，也是一本为真心想做好事，并把事情做好的人的指南。这本书脚踏实地向不同的读者群体发声，并且为每个群体都提出了丰富而实际的建议。作者在这本书结尾部分指导并鼓励投资者和社会企业家，为他们所影响的社区创造“连接路径”，这读起来几乎像是给“白人盟友”的礼节指南了。

有时候，西蒙想要面面俱到的愿望似乎过于强烈。但这本书的目的是既教育影响力投资者，也教育对影响力投资带来的社会转变感兴趣的人。西蒙在书中的一句话来自她多年参与社会运动的积累，影响力投资

者也必须牢记在心：“从你致力于服务的社区开始。这不仅是为了造福他人，也是为了解放你自己。”

克沙•卡什（Kesha Cash）

“影响美国”基金的合伙人。该基金会曾入选“世界最佳基金”，旨在提升被压迫社区的经济权利

梅利莎•普洛斯基（Melissa Plotsky）

“影响美国”基金的传播副总监

---

1. 美国著名豪门，旗下凯悦酒店集团是全球最大的酒店管理公司之一。家族创始人为了避税设计了1 000多个彼此毫无关联的家族信托来持有家族的财产。——译者注

创新型基础设施

作者：艾瑞克·尼
译者：王雨馨

特朗普总统在2016年的竞选活动中大谈当选后将如何大力投资民用基础设施项目。遗憾的是，这些竞选承诺几乎都没有实现。然而，其他国家正在为此类项目提供资金，包括以减缓气候变化影响的基建项目。世界上很多大城市都在海边——像东京、纽约、首尔、大阪、马尼拉、孟买、雅加达等。随着海平面上升以及飓风和台风等气候导致的天气事件越来越频繁，这些城市要么需要搬迁（不太可能实施），要么就需要建设新的基础设施来解决海平面上升问题。

日本东京建立了一系列巨大的地下隧道和水池，它们可以收集和贮存洪水，直到这些洪水可以被排回海里。也许休斯敦也可以考虑类似的做法？

艾瑞克·尼（Eric Nee）

《斯坦福社会创新评论》英文刊主编

灵析：以商业方式为公益机构提供信息化解决方案

作者：黎宇琳
罗苑

灵析——一款专门为公益机构开发的利益相关方管理软件，在过去几年间以“收费软件服务”的方式推动了中国公益行业的信息化水平的提高。

目前，通过灵析的网站、微信端，公益组织只需注册就可以在线使用灵析的利益相关方管理软件。机构可根据自身情况选择免费试用版、小微版（1888元/年）、标准版（4999元/年）、专业版（12000元/年），此外，灵析还有年费在10万元以上的定制版。

许多公益机构接触灵析往往从免费版开始，随着机构的发展与付费能力的提高，逐渐提升灵析的版本，从小微版、标准版到如今的专业版。

事实上，即使是免费的版本也可以实现公益机构常用基本功能，费用的不同，只意味着服务范围的扩大与部分的定制化功能。比如，免费版每月只能发1 000封邮件，而专业版的上限是3万封。

目前，灵析可为机构提供人、钱、项目的数据解决方案、咨询与服务，为其联结资源。其中最常用的是活动、筹款、传播、数据等方面的管理功能。

收费低、针对性强等特性使灵析在中国公益领域大受欢迎。截至

2018年第一季度，灵析已为超过4.5万家机构提供服务，其中大部分是公益组织。

灵析的缘起和尝试解决的问题

一个与欧美国家颇为不同的时代背景是，新中国是先有第一部门（政府），在改革开放才出现第二部门（公司），而大体属于第三部门的非营利机构的发展，是近一二十年的事情，大部分公益机构发端于缺乏资本的民间力量，往往在技术手段与支付能力上都呈现出一种“草根”的状态。但是，形势不等人，自2008年汶川地震之后，中国社会对第三部门的需求大量释放，许多草根公益机构站上了“风口”，尚未做好准备就进入了一个高速发展的通道。

汶川地震发生的2008年被认为是“中国公益元年”，当年，在“支援灾区”的背景下，全国慈善捐赠总额达1 070亿元，而在2007年，这一数字仅为309亿元。汶川地震不仅激发了中国公民的捐赠热情，也促使数以万计的年轻人投身志愿行动，这在客观上促成了中国社会组织的大发展。2008年，全国社会组织大概30万家，而截至2017年年底，中国登记在册的社会组织已经突破80万家。

汶川地震后的第二年，在媒体工作的易昕成了一名灾区的志愿者，她发现，公益机构用人工的方式来处理大量资料，人数一多就忙不过来了。易昕萌生了一个想法：要用技术的手段解决公益领域的效率问题。2012年，易昕与两位在亚马逊研发工作的校友一同辞职，创办灵析公司。

从一开始，灵析公司就呈现出一种融合了公益机构与商业部门的独特气质，这种气质与其核心创始人、CEO易昕的个性不无关系。自灵析占领公益市场后，许多见到易昕的人都会感到惊讶——那名脸蛋略圆、

笑容憨憨的女生完全没有CEO的派头，她以一种单纯而务实的性格塑造了这家公司。

创业初期，灵析公司先是搭建了一个在线志愿者平台，并免费提供给公益组织使用，他们设想由此产生的大量的流量则可以为灵析带来运营资金。但是，公益组织并不买单，它们更倾向于选择流量大的平台，而不是本身没有流量的新开发平台。

后来，易昕发现为机构搭建数据中心是一个更好的市场机会。他们先是为友成企业家扶贫基金会开发内部管理系统，首次成功回应了行业需求，进而在友成系统的基础上不断迭代，研发出适应不同需求层次的、目前为人所熟知的软件产品灵析，其盈利模式也从“免费平台”变为了“收费软件服务”。



许多人担心一个问题：向支付力弱的公益机构提供廉价服务，这样的商业公司要如何盈利呢？

易昕透露，目前机构年营收额在千万量级，财务可持续的问题并不是困扰这家公司的难点，大型公益机构的购买提供了这家公司超过70%的营收，而中小型组织的购买力也在不断提升。“一些机构从免费到付费，从每年付费不足2 000元到付费超过1万元。培育与支持中小型机构的成长，是我们的使命所在。”

灵析的产品特性与用户体验

行业针对性、售后服务反应快且态度好，价格有对比优势，大多数用户对灵析有着很积极的评价。

南都公益基金会是灵析的长期用户，基金会秘书长彭艳妮说，微软等其他管理软件的价格比较贵，但客服的服务态度、响应速度却不如灵析，“也许大公司对这种小单可能没那么在意，灵析有价格优势、服务好、响应快。”

对许多处于发展早期、缺乏足够支付能力的草根公益机构而言，灵析“低准入门槛”的特性为其提供了新的可能。

2016年年初，当覃树勇加入福建省担当者行动教育基金会时，这家公益助学组织人手紧张，一人身兼多职是常事。覃树勇说，当时他需要了解机构的捐赠人信息等情况，但是，捐赠人信息主要存放在机构创办人的脑袋里或通信录里。

“早期捐赠人比较少，大家联系比较紧密，还没问题。但随着联系人数量的增长，脑袋就不够用了，久而久之会忘记，不全面。况且，信息不便共享。”覃树勇说，捐赠人信息要从创办人分享给新来的同事，依靠“口口相传”显然不是长久之计，他们亟待一个能够有效管理机构信息的软件。

2016年4月，覃树勇推动机构与灵析合作——这是一款专门为公益机构开发的利益相关方管理软件，问题得到有效解决。

“担当者”行动其中一个主要的业务是支持乡村教师成长，需要挖掘积极参与其活动的教师加以重点培养。在使用信息化工具之前，主要靠人脑记、凭印象决策，但在启用灵析之后，他们通过其报名、签到、记录等网络痕迹，可清楚地看出哪些老师比较积极。而当需要深入了解某个老师时，这家公益机构还可查看后台了解其参与情况，这让“担当者”行动大幅提升了乡村教师培养计划的深度跟踪效率。

不光“担当者”行动，灵析的出现，改变了许多公益组织在缺乏信息化工具时的窘迫状态。

皓宇曾任瓷娃娃罕见病关爱中心传播官，这是一家为各类罕见病人士服务的公益组织。2014年8月，瓷娃娃中心让风靡全球的“冰桶挑战”落地中国，倡导大家关注包括中国广大ALS（肌萎缩侧索硬化）患者在内的罕见病群体，应者云集，两周内微博话题阅读量达44亿次，瓷娃娃中心就此进入快车道。2015年前后，其品牌项目“钢铁侠”计划持续收到大量捐赠信息，这对皓宇的工作形成了不小的压力：“当时我们需要对这几万条捐赠信息进行手工整理，并要在短期给予捐赠者项目反馈，工作任务很艰巨。”

为此，瓷娃娃中心向运营灵析的团队咨询解决方案，让其在软件中开发了一个“捐赠人数据导入模板”功能，以便于该机构迅速将基础数据文件进行归纳、整理。皓宇事后回忆，使用灵析帮助瓷娃娃中心省去了大量烦琐工作，“原先需要一到两周才能完成的分析工作，现在只需要几分钟的导入即可，还可以对捐赠人进行及时详细的反馈。”

灵析为很多渴望快速发展的公益机构提供了动能。在覃树勇看来，相较于商业公司提供的同类产品，灵析更适合公益机构使用。“第一，灵析的价格比较低；第二，灵析针对公益行业而开发，功能针对性强；

第三，灵析的响应速度快，服务好，有问题可以随时提出，解决速度、迭代速度也快。”

灵析的产品升级与行业外竞品异同

2016年8月，爱佑慈善基金会以股权投资的方式对灵析公司进行了A轮投资。爱佑基金会执行秘书长丛志刚说：“灵析是一个典型服务公益行业的公司，给公益行业的创业者、机构提供服务。当时，爱佑开始做影响力投资，目标是投商业公司，但它的业务有公益属性。我们对它的团队、产品、业务模式、战略规划等进行考察后，觉得比较符合我们的投资理念。”

目前，灵析能为公益行业提供全面的、一站式的场景解决方案，尤其是面向筹资与捐赠人管理的模块。某些场景虽在互联网上也有相应的产品可以选择，但专注于公益领域的灵析富有优势。

以活动报名的场景为例，与“活动行”“互动吧”等行业外竞品相比，在适应公益领域特定场景的需求上，灵析产品的细节要丰富许多：

表1 活动报名场景下灵析产品与行业外竞品对比

	灵析	活动行	互动吧
活动发布	√	√	√
活动通知（短信邮件）	√	√	√
活动签到	√	√	√
活动推广平台	×	√	√
个性化的活动设置	√	统一方式	统一方式
志愿活动时长统计	√	×	×
活动参与者标记	√	×	×
参与人活动档案	√	×	×
（机构）活动微网页	√	×	×
活动参与智能标签	√	×	×

再以公益组织数据收集场景为例，灵析也与“金数据”“问卷星”等旨在满足各类机构共性需求的软件有所不同：

表2 公益组织数据收集场景下灵析软件与其他软件对比

	灵析	金数据	问卷星
定位	基于利益相关方数据收集	表单工具	调查问卷
数据收集方式	基于利益相关方（不支持：投票）	没有特别指向（可以进行投票）	没有特别指向（可以进行投票）
题型复杂	核心题型	多种复杂题型	多种复杂题型
界面	界面简单、易用	界面丰富	界面丰富
利益相关方特征标记	√	×	×
价格	1 000 人免费	50 条内免费	不详
联系人关联	基于联系人填写数据，自动识别与汇总信息	×	×
标记数据（标签）	√	×	×
短信 \ 邮件 \ 微信	√	√	√

在从志刚看来，灵析的优势在于了解行业。“这个行业普遍支付能力相对弱，这就是为什么商业公司没有特别愿意直接进来的原因。如果要做一个行业的数据服务，必须对这个行业的需求、客户特别了解，要想了解这些东西，必须投入很多的人和时间。这在商业公司看来不一定是划算的。”

从志刚认为，对于捐赠人的管理，此前整个公益行业能够用到的工具不多，而灵析在如何让公益机构与捐赠人之间有效沟通等方面创新地提供了在线化的服务。“尤其是那些相对来说规模不是很大的公益组织，能很方便地用到这样的工具，能很便捷地把捐赠人管理起来，这给行业提供了很大的价值；另一方面，能够对行业的数据化做一些贡献，能够用互联网和数据的模式给行业带来新的管理手段。”

事实上，从2017年始，伴随用户量的快速增长，这家公司的营收已

不限于软件产品的收费，它开始为客户创建连接，并引入新的资源。“比如，帮助没有公募资格的机构对接公募基金会以解决公开募捐资格的问题，帮助企业产品平台连接公益项目，帮助研究机构连接公益项目等。”易昕说，能为这个行业创建连接让她感到兴奋。

尽管已经占有了相当高的市场份额，灵析团队仍计划在公益领域进一步精耕细作。目前灵析致力于为不同规模的公益组织提供不同的解决方案。“我们根据客户所处的不同阶段把客户划分为引领者、进取者、生存者，并围绕他们的核心诉求提供服务。”易昕说。

目前，股东们希望灵析公司能通过产品创新引领公益行业的发展。“现在的灵析看到了很多需求，它在满足这些需求，还有一些是在商业领域已经被证明实践成功的，但公益领域还没应用，应该把这些东西做出来、引领行业，而不是等待用户提出需求，去满足他们。”从志刚说。

表3 为不同规模的公益组织提供不同的解决方案

	信息化咨询（方法论\新技术\新应用\案例）	利益相关方	项目管理	资金管理	资源对接	培训与服务
引领者	方法论与新技术\新应用与资源	细致，完善与安全解决方案	提升项目资源流转与协同效能	清晰动态资金管理，保障安全	对接需求资源	专项培训与专人服务
进取者	方法论、案例与资源	效率优先解决方案	开始进行信息化（附带项目资金）	—	对接需求资源	专项培训
生存者	方法论、案例与资源	便宜与标准化的产品	—	—	帮助其联系资源，获得资源	专项培训

灵析之于行业生态和社会的意义

在过去几年间，灵析“收费软件服务”的模式成功让外界对公益行业“支付能力弱”的固有偏见发生转变。

在易昕看来，公益组织的支付能力较弱，是一个“比较传统的观念”，省钱并不是公益组织的目标，相反，高效和有效使用资金和资源、解决社会问题才是现代公益组织所追求的。“灵析正是从这个角度出发，看起来是机构付钱购买了灵析的产品，实际上灵析的产品为其节约的资金和产生的价值高于它们支付的成本的数十，甚至上百倍。”

灵析坚持以向公益机构收费的方式提供服务曾被许多专家认为是不可行的，但灵析的逐年成长打破了这一成见。灵析的早期发展非常慢，但随着时间推移却出现了高速增长的趋势：

2012—2014年，业务探索期，通过定制探索产品之路，有十余家半定制的客户；

2014—2016年，业务确定期，利益相关方系统出炉，有超过8 000家用户；

2016—2018年，快速发展期，有了整体信息化解决方案，目前服务超过45 000家用户。

易昕常被问及一个问题：若有成熟的软件公司跨界进入公益领域，灵析会不会瞬间失去竞争力？易昕说，在创业早期，灵析也曾为此感到困扰，“但前两年，我突然发现无须烦恼。每个团队和产品都有自己的基因。比如说，腾讯擅长社交产品，阿里擅长电商，因为基因不同，思维方式也会不同。我现在不烦恼了，可以安安静静地沿着自己的使命，围绕为公益机构创建价值，推动行业发展。”

在另一方面，灵析也加强了对公益行业数据隐私的管理。

中国公益行业应用互联网工具和技术起步较晚，基本伴随着移动互联网的兴起，尤其是“两微”——微博、微信的广泛应用，公众在逐渐习惯了移动互联网高透明度、高互动性的便捷后，向公益机构提出了很高的要求。不少公益机构负责人表示，在理想的情况下，他们希望搭建自己的数据平台，但目前，中国公益行业极少有机构有财力搭建这样的平台。

灵析的适时出现提供了一个高性价比的解决方案。但是，不少公益机构负责人对自家的捐赠人数据存放于一个第三方平台依旧怀有疑虑。尽管不少研究者希望灵析能在不涉及数据所有隐私的前提下，对相关数据能进行自动化脱敏并进行分析，但目前灵析对公益机构的数据使用持一种非常保守的态度。易昕一再在公开场合表示，没有得到用户授权的话，灵析是不会使用这些数据的。

再者，灵析为领军型公益机构推进面向未来的业务提供助力。

近年来，中国公益行业快速发展，一些行业领军型的机构对信息化有着更深的需求。它们需要的不仅是一套标准的利益相关方管理系统，更是面向未来业务的信息化解决方案。

2018年年初，灵析开始为上海市慈善基金会制订它的整套信息化解决方案。灵析的整体方案集成“用友”和“泛微”两个知名产商的产品。公益机构也开始逐渐选择更懂公益业务的服务商为它们做整体的信息化规划。

目前，已有不少公益机构会让灵析针对其机构特点定制某些产品和服务，而灵析在为这些机构定制信息化产品时，往往会将其中的部分功能产品化，从而让没有付费能力的草根公益机构在一段时间后也能用上相关服务，这在一定程度上推动了中国公益行业的信息化水平的提高。

易昕常说，她希望“每个智慧公益背后都有灵析”，这是一个带有某种使命感的宏愿，灵析团队正朝着那个方向奔跑。

黎宇琳

“公益资本论”新媒体创办人，记者、编辑、专栏作者

罗苑

“公益资本论”新媒体编辑、记者